MASTER CLASS



Philip KOTLER

péchés mortels en MARKETING

Symptômes et solutions

10 fautes impardonnables ... à éviter absolument !

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL ÉDITEUR

MASTER CLASS

Philip KOTLER

péchés mortels en MARKETING

Symptômes et solutions

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL ÉDITEUR

Philip Kotler (M.S. University of Chicago, Ph.D. MIT) est professeur de marketing à la Northwestern University. Ses nombreux livres, articles et travaux de recherche font de lui l'auteur le plus influent de la discipline. Également consultant, il intervient auprès des plus grandes entreprises internationales et donne des conférences dans le monde entier.

infos/nouveautés/catalogue : **www.maxima.fr**

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • EDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 88

ISBN 13 : 978-284-001-501-7

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Marie-France Pavillet. Titre original : *Ten Deadly Marketing Sins : Signs and Solutions.*

Table des matières

Remerciements

Ce livre est le fruit de nombreuses années de travail avec des cabinets de consultants et des clients individuels. J'aimerais particulièrement remercier Hamilton Consultants de Cambridge, dans le Massachusetts (*www.hamiltonco.com*). Will Rogers, avec qui j'avais rédigé *Marketing Audit*, et ses collègues du MAC Group et de Hamilton Consultants avaient élaboré une première version des dix problèmes majeurs du marketing. Ce travail reposait sur les conclusions de 75 audits, réalisés sur une période de plus de 15 ans. Hamilton a ensuite modifié le processus d'audit marketing pour faire ressortir les liens entre les conclusions de l'audit et la rentabilité de l'entreprise. La liste des dix principales déficiences du marketing et ma propre expérience de consultant m'ont servi de tremplin pour développer ce livre.

Je tiens également à remercier le Kotler Marketing Group, de Washington (*www.kotlermarketing.com*), qui s'est attaché à

identifier les principales déficiences du marketing et à proposer des solutions novatrices. Le Kotler Marketing Group se spécialise dans le marketing stratégique et a travaillé avec de grands clients comme AT&T, IBM, JP Morgan, Northwestern Mutual, Weyerhaueser, Baxter, Pfizer, Shell Chemical, Ford, McDonald's, Michelin et SAS Airlines. Grâce à la fraîcheur et à la fécondité de son imagination, son président fondateur, Milton Kotler a toujours su aider ses clients à trouver des solutions marketing radicalement nouvelles.

Je dédie ce livre à mes six petits enfants – Jordan, Jamie, Ellie, Olivia, Abby et Sam – que j'aime tendrement.

Introduction

État des lieux

Le marketing va mal. Je ne parle pas de sa théorie, mais de sa pratique. Chacun sait que lorsqu'on lance un nouveau produit ou service, il faut s'appuyer sur un plan marketing permettant, grâce à son efficacité, de rentrer dans ses fonds en termes d'argent et de temps investis. Dans ces conditions, pourquoi 75 % des nouveaux produits, services et créations d'entreprises sont-ils voués à l'échec ? [1] Pourquoi tant de fiascos, malgré tout ce travail d'études du marché, de développement et de test du concept, d'analyse du secteur d'activité, de développement et d'essais du produit, de tests sur le marché et de lancement commercial ?

Le marketing est censé dicter, ou au moins inspirer, la stratégie de l'entreprise. Son rôle consiste à *rechercher* de nouvelles opportunités, à appliquer soigneusement la *segmentation*, le *ciblage* et le *positionnement* (STP,

1. Doug Hall, *Jump Start Your Business Brain*, Cincinati, Brain Brew Books, 2001, p. 3.

pour *segmentation, targeting* et *positioning*), s'assurant ainsi que les efforts de l'entreprise vont dans la bonne direction. Ensuite, les spécialistes du marketing sont censés peaufiner les 4P – *produit, prix, (em)Placement et Promotion* – en veillant à ce qu'ils soient cohérents entre eux et avec la stratégie STP. Après quoi ils doivent exécuter le plan et en suivre attentivement les résultats. Quand ces derniers ne sont pas conformes aux attentes, il leur appartient d'identifier la cause du problème. L'implémentation était-elle défectueuse ? Le marketing mix cohérent ? Le STP valable ? Les études de marché ont-elles été réalisées avec toute la compétence voulue ?
Aujourd'hui, cependant, trop de départements marketing ne gèrent plus la totalité du processus que je viens de décrire. Ils le partagent avec d'autres directions : stratégie, finance et exploitation. Dans la réalité quotidienne, la direction marketing se voit confier des nouveaux produits ou services imaginés et développés sans elle et se retrouve face à sa mission, telle que la conçoit le reste de l'entreprise : vendre et promouvoir. Loin d'avoir la maîtrise des quatre P, le plus clair de ses activités se réduit à un seul, la promotion. Dans ces conditions, l'entreprise fabrique souvent des produits difficiles à vendre et la tâche du marketing consiste, en gros, à

réparer les dégâts grâce à une commercialisation et à une publicité agressives.
Voici un exemple de marketing réduit à un seul P. Je demande au directeur marketing d'une grande compagnie aérienne européenne s'il fixe le prix des billets :

– *Non, c'est la direction financière qui s'en occupe.*
– *Et les collations servies à bord, vous avez une influence dessus ?*
– *Non, nous avons un service restauration, c'est son boulot.*
– *Alors, avez-vous votre mot à dire sur le recrutement du personnel de cabine ?*
– *Non, ça, c'est le département des ressources humaines qui s'en occupe.*
– *Et la propreté des avions ?*
– *Ça, c'est la maintenance.*
– *Mais alors, qu'est-ce que vous faites ?*
– *Je gère la publicité et la commercialisation.*

Clairement, cette compagnie considère le marketing comme une fonction à un seul P. Le pire, c'est que le marketing n'optimise pas toujours la publicité et la commercialisation. Les PDG frémissent quand ils reçoivent la facture de leur agence de publicité à une période où les ventes sont moroses ou en baisse. « À quoi nous a servi la pub ? » demandent-t-ils à leur directeur marketing.

Au mieux, la réponse est que les ventes auraient été encore plus médiocres sans. « Mais si je considère la publicité comme un investissement, qu'est-ce qu'il m'a rapporté ? » À cette question, nul ne peut apporter de réponse satisfaisante.
Le marketing commence à agacer les chefs d'entreprise et c'est compréhensible. Ils voient ce que leur rapportent leurs investissements en finance, en production, en technologie de l'information et même en matière d'achats, mais pas en marketing. Certes, cette fonction met en œuvre une chaîne d'événements plus complexes où il est plus difficile de démêler la cause et les effets. Mais la théorie progresse et d'autres entreprises la mettent en pratique. Pourquoi pas la leur ?
Tout indique que le marketing est appelé à devenir de plus en plus difficile. Considérons ce qui suit :

- Les grandes marques ont de plus en plus de mal à répercuter dans un prix légèrement supérieur les investissements consentis dans la construction de leur capital-marque. De nombreux facteurs se liguent contre eux. Les enseignes de grande distribution écrasent les prix de leurs fournisseurs en brandissant la menace de ne plus les référencer s'ils se montrent récalcitrants. En outre, elles vendent de plus en

plus souvent sous leur propre marque des produits dont la qualité vaut celle des marques nationales, alors qu'elles n'ont à financer ni recherche, ni publicité, ni commercialisation. Par ailleurs, Les jeunes sont, paraît-il, plus sceptiques que leurs aînés face à la publicité [1]. *No Logo, la tyrannie des marques*, le livre de Naomi Klein, a fait réfléchir beaucoup de gens, qui se demandent si cela vaut la peine de payer plus cher les marques qui font de la publicité et s'interrogent sur le bien-fondé des coûts, pour l'ensemble de la société, de la politique de marque.

- Les entreprises ont adopté la gestion de la relation client (la CRM pour *Customer Relationship Management*), qui passe pour le dernier remède à leurs maux. Les techniques mises en œuvre consistent à rassembler des informations personnelles sur leurs clients afin de deviner quelles offres pourraient les tenter. Mais ce type de collecte d'informations suscite une opposition croissante. En outre, les gens réagissent de plus en plus mal aux courriers et courriels publicitaires, ainsi qu'au démarchage téléphonique. Aux États-Unis, le Congrès a même voté une loi conférant aux citoyens le droit de figurer sur une liste

1. Naomi Klein, *No Logo, la tyrannie des marques*, Paris, J'ai Lu Document, 2004.

de numéros interdits de tout démarchage téléphonique, avec une amende de 11 000 dollars pour les entreprises contrevenantes. Les entreprises ont donc intérêt à passer au marketing autorisé, ou *opt-in*, dès que possible [1].

- Les programmes de fidélisation semblent être une bonne idée et fonctionnent bien pour les premiers à les adopter. Mais leurs concurrents n'ont d'autre choix que de s'aligner en lançant leur propre offre de fidélisation. Aujourd'hui, la plupart des hommes et femmes d'affaires ont plusieurs cartes de crédit, en général Visa, MasterCard et American Express ; ils amassent des points quelle que soit la compagnie aérienne ou de chemin de fer sur laquelle ils voyagent.
- Même en comprimant férocement ses coûts, aucune entreprise ne peut produire moins cher qu'en Chine ; tous les produits manufacturés sont concernés et la qualité commence à être comparable à celle des pays occidentaux. La Chine sera bientôt en

---

1. NdT – Démarche emblématique du Permission Marketing sur l'Internet, l'*opt-in* consiste à solliciter l'autorisation préalable de l'internaute pour pouvoir lui adresser un message électronique ou tout simplement collecter des informations à son sujet (venue et déplacement sur un site, nature des achats, profil, mode de paiement… par exemple). L'*opt-out* ou *opting out* consiste à faire fi de cette autorisation préalable.

mesure de jouer le même jeu que le Japon il y a quelques années : offrir une meilleure qualité à un prix inférieur. C'est un coup dur pour les pays à bas salaires comme ceux d'Amérique Latine, d'Europe de l'Est et du Maghreb. Ainsi, le Mexique a-t-il perdu un certain nombre d'usines, automobiles entre autres, au profit de la Chine. Les producteurs américains et européens transfèrent naturellement la sous-traitance et leur propre production dans les régions les moins chères du monde, ce qui entraîne une érosion de l'emploi. Cela se traduit par une diminution du pouvoir d'achat et des ventes – un véritable cercle vicieux.

- Les coûts du marketing de masse augmentent, alors même que son efficacité diminue. Par exemple, les téléspectateurs sont moins réceptifs aux publicités télévisées – ils les ignorent ou les zappent – ce qui n'empêche pas les chaînes d'en augmenter le prix. Il faudra donc nécessairement trouver des médias plus efficaces.
- Le cri de guerre du marketing a longtemps été : « Différenciez, différenciez, différenciez ! » Le professeur Theodore Levitt disait, il y a des années, que l'on pouvait différencier n'importe quoi, jusqu'au sel et au ciment. Mais cela pose un double problème. D'une part, nombre de différenciations, artificielles ou peu convaincantes,

n'ont aucun impact aux yeux des clients. Pire encore, sachant que les concurrents se précipitent pour copier toute différenciation authentique et intéressante, le cycle de vie des innovations est toujours plus court, leur retour sur investissement toujours plus maigre.

- Les consommateurs sont mieux informés, leurs habitudes d'achat plus élaborées. M. Dupont, qui a décidé d'acheter un appareil photo numérique Nikon Coolpix S9, va sur *www.kelkoo.com* où il trouve plus de 10 boutiques en ligne affichant chacune leur prix pour cet appareil. Et les différences sont époustouflantes, puisque cela va de 189 à 296 euros ! Cela habitue les consommateurs à prêter plus d'attention au prix. On achète en ligne pour le prix, pas pour la fiabilité ou les différences de service. Quand un consommateur se prépare à acheter une voiture, aujourd'hui, il arrive chez son concessionnaire armé d'informations précises sur le prix que doit lui coûter le véhicule souhaité. Certains ont même une démarche proactive : ils vont sur Priceline.fr et disent ce qu'ils sont prêts à payer pour tel ou tel modèle – les rôles sont inversés, c'est aux concessionnaires de dire s'ils acceptent leur offre.
- Les entreprises continuent à réduire leurs budgets marketing pendant les récessions,

alors que c'est la seule arme susceptible de défendre leur chiffre d'affaires. Comment les en blâmer, puisqu'elles ne disposent pas de données fiables permettant de chiffrer l'efficacité des dépenses marketing ?

On pourrait continuer, mais la démonstration est faite : les équipes marketing vont avoir de plus en plus de mal à maintenir les marges de leur entreprise et à atteindre ses objectifs de rentabilité. Pour ne rien arranger, de nombreuses entreprises sont mal organisées du point de vue du marketing. Si, à toutes les difficultés énumérées ci-dessus, l'on ajoute un marketing inefficace et peu productif, on va droit au désastre.

J'ai donc cherché à identifier les défauts les plus flagrants du marketing, ces handicaps qui empêchent les entreprises de réussir sur le marché. J'en ai trouvé dix, que je qualifierais de *péchés mortels en marketing*. Ma démarche comporte deux temps : d'abord, reconnaître les *signes* indiquant qu'elles commettent telle ou telle erreur en matière de marketing. Ensuite, recenser les meilleures *solutions* pour résoudre ce problème.
Si j'étais aux commandes d'une entreprise, je prendrais le temps d'examiner, avec mes collègues, chacun de ces dix péchés capitaux. Nous pourrions ainsi identifier les plus sérieux. Nous déterminerions ensuite la

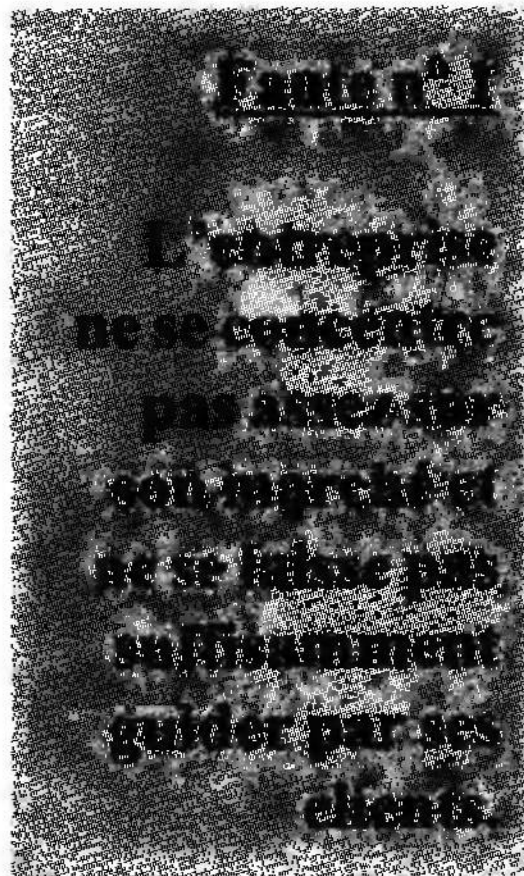
meilleure solution, au cas par cas. Je confierais à un membre de la direction générale la responsabilité d'améliorer nos performances en appliquant cette démarche. Je tiendrais compte du fait que, pour corriger certains de ces défauts, il faut investir sur une longue période, mais si c'était une condition *sine qua non* pour réussir sur le marché, je n'hésiterais pas.
J'ai l'intime conviction que le marketing ne devrait pas tant s'occuper de vendre que de créer des produits qui se vendent tout seuls. Les praticiens du marketing doivent savoir identifier les opportunités (autrement dit, des besoins non satisfaits ou des solutions susceptibles de rendre plus agréable la vie du client), ils doivent aussi être capables d'élaborer et d'appliquer des plans adaptés au marché. Je souhaite que le marketing retrouve son véritable rôle, celui d'inspirer la stratégie de l'entreprise.
Au bout du compte, voici selon moi les dix péchés mortels en marketing.

Les dix péchés mortels en marketing

1. **L'orientation-marché[1] est insuffisante et l'entreprise ne se laisse pas suffisamment guider par ses clients.**
2. **L'entreprise ne connaît pas parfaitement son cœur de cible.**
3. **L'entreprise identifie mal ses concurrents et ne les surveille pas d'assez près.**
4. **L'entreprise gère mal ses relations avec ses salariés et ses partenaires.**
5. **L'entreprise n'excelle pas à découvrir les nouvelles opportunités.**
6. **Les plans marketing et le processus de planification sont défectueux.**
7. **L'entreprise n'est pas assez rigoureuse dans sa réflexion sur ses gammes de produits et les services qu'elle apporte à ses clients.**
8. **La gestion de la marque et la communication laissent à désirer.**
9. **Un certain nombre de problèmes organisationnels empêchent le marketing d'être efficace et productif.**
10. **L'entreprise ne tire pas tout le parti possible de la technologie.**

1. NdT : l'« orientation marché » désigne une culture d'entreprise pour laquelle l'objectif principal est de l'emporter sur la concurrence en développant la perception de valeur par le client, c'est-à-dire l'appréciation qu'aura le client de l'ensemble des avantages retirés d'un produit ou d'un service par rapport au coût total représenté par son prix d'achat ou sa jouissance. Source : L'Art du Marketing, *Les Échos*.

Chapitre 1



Nous abordons ici deux aspects de l'un des défauts les plus handicapants pour la plupart des entreprises. Soit votre entreprise n'a pas suffisamment étudié son marché et les opportunités qu'il recèle, soit elle n'a pas su s'organiser pour servir au mieux ses clients cibles, c'est-à-dire leur apporter ce dont ils ont besoin et combler leurs attentes.

L'ENTREPRISE N'ÉTUDIE PAS SON MARCHÉ D'ASSEZ PRÈS

Comment savoir que vous n'avez pas suffisamment analysé votre marché ?

Les symptômes :

- **Les segments de marché sont mal identifiés.**
- **Les segments de marché sont insuffisamment hiérarchisés.**
- **Les segments de marché n'ont pas de responsables attitrés.**

Les segments de marché sont mal identifiés

Si je vous demande à qui vous essayez de vendre vos produits et services, j'espère que vous n'allez pas me répondre « À tout le monde ». Cette réponse n'est pas acceptable.

Je me souviens l'avoir entendue après avoir posé la question aux patrons de la grande chaîne de distribution Sears. « Nous vendons à tout le monde. Dans nos magasins, il y a de tout, ... des vêtements, des outils, de l'électroménager... » Je leur avais ensuite demandé si beaucoup d'adolescents achetaient des vêtements chez Sears. « Non, pas autant que nous le voudrions. Mais leurs mères, oui, elles en achètent. » « Tous les groupes ne sont donc pas des clients importants de Sears ? » « C'est vrai, nous

le reconnaissons. » « Alors, pourquoi ne pas concentrer vos efforts sur les groupes qui apprécient vraiment votre marchandise et votre service, au lieu d'essayer d'attirer tout le monde dans vos magasins ? » Ils n'ont rien trouvé à me répondre.

Heureusement, la plupart des entreprises ne répondent pas : « Tout le monde ». Mais cela ne veut pas dire qu'elles ciblent leur marché avec toute la rigueur voulue. Une boutique de prêt-à-porter pour femmes vous dira peut-être : « Nous vendons des vêtements à des femmes de 20 à 50 ans ». Je dis pour ma part que c'est un groupe un peu trop vaste, dont les besoins sont très variés. Les plus jeunes cherchent vraisemblablement à s'habiller pour sortir, les femmes de plus de 35 ans s'intéressent sans doute plus à des vêtements pratiques, qu'elles peuvent porter aussi bien pour aller travailler que chez elles.

Voici comment Les Wexner a lancé « The Limited », sa florissante chaîne de prêt-à-porter féminin. Son père avait une boutique où il vendait toutes sortes de robes, pour tous les âges. Comme son professeur de marketing lui avait parlé de la segmentation, Les avait demandé à son père pourquoi il avait tant de robes pour tant de femmes différentes. Et son père

avait répondu : « Cela tombe sous le sens ! Comment veux-tu que je sache quelle femme va entrer dans la boutique ? J'ai l'impression que je gaspille mon argent à te payer des études ! » Mais quand Les reprit la boutique, il décida de ne proposer que des modèles destinés aux femmes d'une vingtaine d'années en sélectionnant le type de vêtements qu'elles aimaient. Et il mit tout en œuvre pour concentrer ses efforts sur ce groupe d'âge, recrutant des vendeuses de la même génération, diffusant la musique qu'elles aimaient, choisissant les couleurs qui leur plaisaient. Et il rebaptisa son magasin « The Limited ».

Les segments de marché ne sont pas suffisamment hiérarchisés

Nombre d'entreprises identifient bel et bien différents segments de marché et préparent des offres destinées à chacun d'entre eux. Ainsi, un producteur d'aluminium vend ce métal à des constructeurs d'avion, à l'industrie automobile, à des entreprises de bâtiment, voire à des fabricants d'appareils électroménagers, et chaque fois les conditions sont différentes. Ma question est de savoir si cette entreprise a réellement mesuré l'intérêt relatif de chacun de ces segments. À l'évidence, elle investit des ressources pour les

servir, mais a-t-elle estimé le retour sur investissement probable de chacun ? A-t-elle ensuite hiérarchisé les divers segments et redéployé ses ressources pour privilégier les plus rentables ?

Les segments de marché n'ont pas de responsables attitrés

Les segments les plus importants pour l'entreprise doivent être confiés à un responsable qui pourra réclamer le budget qu'il croit nécessaire pour obtenir le retour sur investissement désiré. Et il devra toucher des primes calculées sur sa réussite. Pourtant, rares sont les entreprises qui ont clairement désigné les responsables de leurs segments de marché les plus importants.

Les solutions :

- **Adopter des techniques de segmentation plus avancées, comme la segmentation en fonction de la marge par client, en fonction de la valeur et en fonction de la fidélité du client.**
- **Hiérarchiser les segments afin de privilégier les plus importants.**
- **Spécialiser la force de vente.**

Une nécessité : Améliorer les techniques de segmentation de marché

Dans ce domaine, la plupart des entreprises pourraient mieux faire. Elles se cantonnent trop souvent aux critères démographiques ou descriptifs. Un groupe démographique donné, par exemple les hommes de 30 à 50 ans, recouvre en général des individus très différents dont les besoins, les préférences et les valeurs sont loin d'être identiques. Ford l'a bien vu lorsqu'il a lancé sa nouvelle Mustang. Le constructeur ciblait les jeunes amateurs de conduite sportive : beaucoup d'entre eux n'ont montré qu'un enthousiasme relatif, tandis que leurs aînés ont été nombreux à se précipiter pour acheter ce modèle.

En marketing B2B, les entreprises ont tendance à diviser leurs clients en grands, moyens et petits comptes. Mais si je veux vendre des logiciels à des petites entreprises, j'ai tout intérêt à tenir compte du fait que les petits cabinets d'avocats, de comptabilité ou de médecins n'ont pas les mêmes besoins et à ne servir qu'un seul de ces métiers, en espérant en devenir le fournisseur de référence.

D'une manière générale, il faut commencer par segmenter le marché en fonction des divers besoins ou avantages recherchés. Ensuite, on peut essayer de trouver des caractéristiques démographiques susceptibles de

correspondre à ces besoins et à ces avantages pour faciliter la recherche des prospects.

Hiérarchisez les segments !

Supposons que votre entreprise ait identifié plusieurs segments. Par exemple, IBM vend des serveurs à des entreprises appartenant à de nombreux secteurs d'activité. Cela ne l'a pas empêché de constater que certains étaient plus importants que d'autres. IBM a donc recensé douze secteurs d'activité précis sur lesquels elle a décidé de concentrer ses efforts, comme la banque, l'assurance, les hôtels, les télécommunications et les transports. Big Blue a ensuite focalisé sa recherche sur ces secteurs, ce qui lui a permis de présenter des offres plus convaincantes que ne pouvaient le faire ses concurrents.

« Verticalisez » votre force de vente

Si vos segments de clientèle sont très différents, il faut développer une force de vente spécialisée. IBM sait depuis longtemps que ce n'est pas en envoyant un représentant vendre un système informatique à une banque le matin et à une chaîne hôtelière l'après-midi que l'on remplit son carnet de commandes. Ce commercial n'en sait assez ni sur les besoins de la banque ni sur ceux de l'hôtellerie. IBM s'est aperçu qu'il vaut mieux

recruter des gens qui viennent de la banque pour vendre aux banques et des gens qui viennent de l'hôtellerie pour vendre aux hôtels. Avec une solide expérience de leur domaine et sans doute un réseau de contacts, ils sont infiniment mieux placés pour bien vendre.

DuPont de Nemours a lui aussi compris à quel point il est important de structurer la force de vente en fonction des segments. Pour sa division fibres, cette entreprise avait autrefois des commerciaux spécialisés par matières : le nylon, l'orlon et le dacron. Le spécialiste du nylon devait connaître tous les secteurs d'activité qui achetaient du nylon – confection féminine, industrie du meuble, du pneu, fabricants de voiles de bateaux, etc. La société a fini par se réorganiser en demandant à ses commerciaux de couvrir tel ou tel marché, par exemple la confection féminine, le meuble, les revêtements de sols, la construction navale, etc. Ils y représentent désormais chacun toutes les fibres, proposant ainsi aux clients tout ce dont ils ont besoin.

Conclusion : définissez soigneusement vos segments, classez-les par ordre de priorité, et nommez des chefs de marché pour les plus importants d'entre eux.

ORIENTATION CLIENTS INSUFFISANTE

Qu'est-ce qui révèle que votre entreprise n'est pas structurée de façon à optimiser la façon dont elle sert et satisfait ses clients ? En voici les signes :

Les symptômes :

- **La plupart des salariés estiment que les directions marketing et commerciale sont les seules à devoir servir les clients.**
- **Aucune formation spécifique n'a été mise en place pour créer une culture clients.**
- **Aucune incitation financière ne pousse à soigner particulièrement le client.**

C'est aux directions marketing et commerciale de recruter les clients, de les servir et de leur donner satisfaction !

Les entreprises trouvent commode de répartir leurs salariés entre diverses directions, chacune assumant des responsabilités spécifiques. Un chercheur passe son temps au laboratoire, pas avec les clients ; un

ingénieur de production travaille à l'usine, pas avec les clients ; une acheteuse rencontre les représentants des fournisseurs, pas les clients ; les gens de la comptabilité et des finances jouent avec les chiffres, pas avec les clients.
Résultat, les gens qui travaillent dans ces départements partent tout naturellement du principe que ce n'est pas à eux, mais à quelqu'un d'autre – de la direction commerciale ou du marketing – de s'occuper des clients. On sait, cependant, que chacun d'entre eux peut porter préjudice aux relations de l'entreprise avec ses clients. Ces derniers sont en effet furieux quand les produits comportent des défauts de fabrication, sont livrés en retard, ou encore lorsque la facture contient des erreurs. Dans chacun de ces cas, l'entreprise perd des clients, et ce n'est pas la faute du marketing.

Il est inutile de former le personnel des autres directions à servir les clients

Cela coûte cher de former les gens des autres départements à « penser clients » : il faut concevoir des programmes, recruter des formateurs. En outre, la formation se fait pendant le temps de travail, qui pourrait être consacré à des activités plus pressantes.

Il n'y a ni indicateurs, ni incitations financières, ni sanctions pour améliorer le service au client

Les gens savent en fonction de quels critères ils sont évalués, et c'est ce qui compte à leurs yeux ; ils ajustent leur comportement en conséquence. Et faute de mesures claires de l'impact de leurs actes sur les clients, ils ne s'en préoccupent guère dans leur travail quotidien.

Les solutions :

- **Développer une hiérarchie claire des valeurs de l'entreprise, en mettant le client au sommet.**
- **Prévoir des activités susceptibles de mieux sensibiliser vos salariés et vos partenaires à l'importance du client.**
- **Faire en sorte que vos clients puissent vous contacter facilement par téléphone, fax ou courriel s'ils ont envie de vous poser des questions, de faire des suggestions ou des réclamations. Et leur répondre sans tarder.**

Développer une hiérarchie claire des valeurs de l'entreprise, en plaçant le client au sommet

Posez la question suivante aux membres de votre équipe de direction : « À quel groupe est-il, à votre avis, le plus important de donner satisfaction ? » Beaucoup vous répondront très vite : « Les actionnaires, bien sûr ! Notre entreprise leur appartient. Ils jugent notre performance. Leur opinion entraîne des répercussions sur le coût du capital. Ce sont eux qui prennent le risque. L'opinion qu'ils ont de nous se reflète chaque jour dans le cours de notre action. Notre obligation première est envers l'actionnaire, et c'est la raison pour laquelle nous regardons tout en termes de valeur pour l'actionnaire. »
Je conteste ce point de vue en me fondant sur le raisonnement suivant : faire passer les actionnaires avant tout le reste, c'est la moins bonne façon de bien servir leurs intérêts. Je souscris à la façon de voir de Johnson & Johnson, dont l'ordre des priorités est le suivant : « Le client passe le premier, les salariés en second, c'est ainsi que l'on donne les meilleurs résultats aux actionnaires ».
Les hôtels Marriott ont un ordre des priorités légèrement différent. « Pour commencer, nous recrutons et formons les meilleurs. Ensuite, nous veillons à ce qu'ils soient heureux. S'ils le sont, ils servent les clients avec

enthousiasme et compétence : les clients reviennent alors dans nos hôtels. Et cela génère des profits pour nos actionnaires. » Hal Rosenbluth, le patron de l'une des plus grandes agences de voyage américaines, reprend, ce qui n'est pas étonnant, le même thème dans un livre au titre provocateur, *The Client Comes Second* (Le client passe en second) [1].

La conclusion essentielle à tirer de tout ceci est claire : les entreprises doivent avoir l'obsession de leurs clients et de leurs salariés, car s'ils ne sont pas satisfaits, elles courent droit à l'échec.

Mieux sensibiliser vos salariés et ceux de vos partenaires à l'importance du client

Faire basculer une entreprise d'une orientation à une autre est une tâche formidable. En règle générale, la culture d'entreprise, profondément enracinée, veut que l'on y accorde de la valeur à certaines choses et pas à d'autres. Ainsi, une entreprise d'ingénieurs s'attache à concevoir des produits à la pointe du progrès ; elle est convaincue que concevoir ensuite les meilleurs systèmes de

1. Hal Rosenbluth et Diane McFerrin Peters, *The Customer Comes Second : Put Your People First and Watch Them Kick Butt*, Harper Business, New York, 2002.

production lui permettra de l'emporter sur ses concurrents. Les ingénieurs partent du principe que la plupart des clients seront automatiquement séduits par les meilleurs produits et les coûts les plus faibles. C'est une vision naïve, car les clients sont très loin d'avoir tous la même conception des meilleurs produits, des prix et des coûts appropriés.

Pour changer une culture fortement enracinée afin de faire du client le centre de l'univers de l'entreprise, il faut normalement mettre en place une nouvelle équipe de direction, forte et déterminée. Je me contenterai de suggérer quelques pistes :

- *Hiérarchisez clairement les groupes de clients et les valeurs.* Nous avons déjà dit à quel point il est important d'identifier les priorités et les valeurs et de les communiquer au personnel.
- *Montrez comment le comportement de chacun peut affecter les clients.* Dans chaque département, il importe que chacun comprenne comment ses propres actes peuvent affecter positivement ou négativement l'attraction ou la rétention des clients. Partez d'exemples précis de clients conquis ou perdus en raison du comportement de certaines personnes de vos services. Expliquez sans relâche comment

chaque salarié doit servir les clients ou les collègues qui les servent.

- *Enquêtez régulièrement sur la satisfaction des clients et communiquez les résultats en interne.* Il faut mesurer la satisfaction globale des clients, mais aussi par groupes de clients et en fonction de divers éléments précis (produit, service, prix, etc.). Communiquez les résultats à tous les services afin d'inciter tout le monde à améliorer sans cesse la satisfaction du client. Accordez des bonus si elle progresse ou atteint tel ou tel niveau. Imprimez la phrase suivante sur les bulletins de salaire : « Ce sont nos clients qui vous paient ! »
- *Formez l'ensemble de l'entreprise au service et à la satisfaction du client.* Ces formations peuvent être de courte durée, mais elles doivent être conçues spécifiquement pour chacun de vos divers départements. Objectif : définir la marque et les valeurs de l'entreprise afin que les salariés « vivent la marque ». Ainsi, le personnel de Wal-Mart est-il déterminé à fournir la marchandise au prix le plus bas possible. Celui du Ritz-Carlton n'a qu'une idée en tête : l'hospitalité. Chez Volvo, le mot d'ordre est de produire les voitures les plus sûres possibles. La marque avait même hésité à doter ses nouveaux modèles d'un système GPS, estimant qu'il pouvait être dangereux de détourner les yeux de la

route pour regarder l'écran. Pour vivre leur marque, les ingénieurs de Volvo ont finalement conçu un écran plus facile à utiliser.

- *Assurez-vous que tous vos distributeurs et revendeurs partagent votre obsession du client.* Si l'on veut que l'obsession du client porte ses fruits, il faut inciter les partenaires de l'entreprise à travailler exactement dans le même état d'esprit qu'elle.

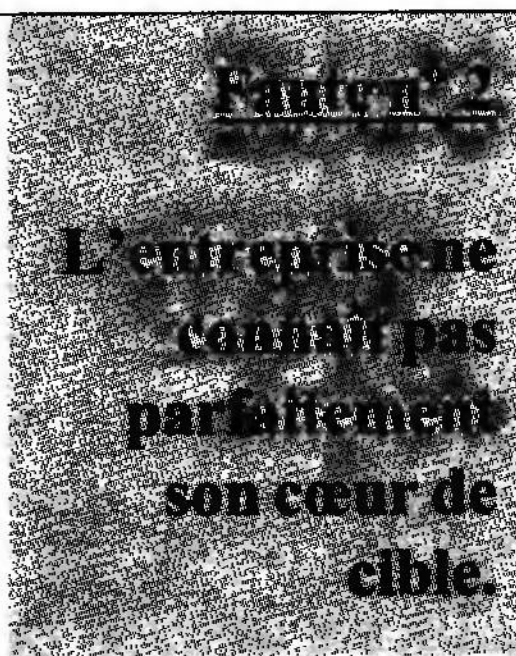
Faites en sorte que vos clients puissent vous contacter facilement

Cela m'exaspère de téléphoner à un grand distributeur de produits électroniques et de subir un message de deux minutes à la suite duquel je dois me battre pour parler à un être humain. Quand j'y parviens enfin et que je demande si tel ou tel produit est en rayon, la personne me dit qu'elle va voir et je suis obligé de rester en ligne encore trois minutes, pour apprendre, en fin de compte, qu'il est en rupture de stocks. Et cette enseigne communique sur la qualité de son accueil !

Ce doit être un jeu d'enfants pour vos clients de vous joindre par téléphone, par fax ou par courriel. Mettez la barre très haut pour ce qui est de la rapidité de la réponse. À en croire Amazon, il faut répondre en moins de deux jours aux courriers et aux courriels, en moins

de quatre sonneries au téléphone. Le coût de cette qualité de service est faible par rapport à celui qu'entraîne la perte de clients.

Chapitre 2



Les symptômes :

- **La dernière étude réalisée sur vos clients remonte à trois ans.**
- **Les achats de vos clients sont décevants par rapport à vos attentes ; les produits de vos concurrents se vendent mieux.**
- **Vous avez beaucoup de retours et de réclamations.**

VOUS NE DISPOSEZ QUE DE MÉDIOCRES INFORMATIONS SUR VOTRE CŒUR DE CIBLE

La première question que je pose est la suivante : « Qui est votre cœur de cible ? » Si la

réponse n'est pas claire, la première chose à faire est d'ouvrir un débat sur cette question. Si la réponse est claire, je demande une copie de la dernière étude décrivant la façon dont vos clients cibles pensent et agissent, ainsi que ce qu'ils ressentent. La réponse la pire est : « Nous n'avons aucune étude de ce genre ». À peine moins mal : « La voici », et l'on me tend une étude vieille de trois ans que personne n'a jamais ouverte, encore moins exploitée. Les clients d'aujourd'hui n'agissent certainement pas comme ceux d'il y a trois ans, pas plus qu'ils ne pensent ou ne ressentent les mêmes choses. Le contexte économique s'est peut-être modifié, passant de la prospérité à la récession. Il faut aussi se demander si la méthode utilisée pour l'étude était vraiment la meilleure manière de connaître votre cœur de cible.

Voici un défi encore plus redoutable : comment votre entreprise peut-elle rester constamment à l'écoute de la « voix du client » ? *La meilleure manière de le faire est* d'engager avec vos clients un dialogue ininterrompu, à leurs bureaux, dans les magasins, au téléphone et par courrier électronique. L'entreprise apprend ainsi énormément de choses et peut adapter très finement son

offre, ses services et ses messages à ses divers clients [1].

LES VENTES NE SONT PAS À LA HAUTEUR DES ATTENTES

Le plan marketing fixe des objectifs trimestriels ou mensuels de ventes, tous assortis de prévisions chiffrées pour estimer leur coût et évaluer le plus précisément possible ce qu'ils rapporteront à l'entreprise si elle les atteints. Quand les résultats sont décevants, il faut en chercher les causes. Est-ce une détérioration de la situation économique, un changement défavorable des préférences des clients, une meilleure offre de la concurrence, ou un problème de prix ? Comment l'entreprise doit-elle réviser sa stratégie et ses offres ?

LES RETOURS ET LES RÉCLAMATIONS S'ACCUMULENT

L'entreprise doit y voir un signe on ne peut plus clair : elle ne comprend pas ses clients. Si elle a des retours, c'est qu'elle a mal présenté ses offres ou mal communiqué sur elles. Par exemple, lorsqu'elles décrivent mal les caractéristiques d'un produit, les entreprises de

1. Don Peppers et Martha Rogers, *The One To One Future*, Piatkus, 2001.

vente par correspondance souffrent d'un taux de retours anormalement élevé.
Bien des causes de mécontentement peuvent pousser un client à faire des réclamations : il ne parvient pas à trouver les informations dont il a besoin, la facture est erronée, il a subi l'impolitesse ou l'incompétence d'un employé… Or une réclamation, c'est potentiellement non pas un, mais plusieurs clients perdus, chacun de ceux qui se plaignent risquant de répéter tout le mal qu'ils pensent de vous à dix personnes de leur connaissance qui, à leur tour, propagent cette publicité négative. Il faut donc répondre vite et de façon appropriée aux clients qui expriment leur mécontentement. Certaines études parviennent à des conclusions surprenantes : les clients qui se sont plaints et dont le problème a été résolu rapidement finissent souvent par être plus fidèles à l'entreprise que ceux qui ne se plaignent jamais ! [1]

1. Études TMC.

Les solutions :

- **Peaufinez vos études de marché, affinez et enrichissez la connaissance de vos clients.**
- **Utilisez des techniques plus analytiques.**
- **Mettez en place des panels de clients et de revendeurs.**
- **Adoptez les logiciels de relations clients, mettez-vous au data mining.**

UNE NÉCESSITÉ : DES ÉTUDES DE MARCHÉ MEILLEURES ET PLUS FRÉQUENTES

L'expression à la mode, actuellement, c'est *customer insight*, le « sens du client ». Autrement dit, l'entreprise qui acquiert une connaissance plus approfondie des besoins, des perceptions, des préférences et du comportement de ses clients bénéficie d'un avantage concurrentiel. Quelles études votre entreprise réalise-t-elle pour mieux connaître ses clients ? La meilleure recherche consiste parfois à entretenir un dialogue constant avec les clients du cœur de cible, individuellement ou en groupes. On récolte ainsi beaucoup d'idées et de renseignements précieux. Mais ces conversations, pour utiles

qu'elles soient, ne sauraient suffire. Des approches plus formelles s'avèrent nécessaires, entre autres :

– les entretiens de groupe, ou *focus groups*,
– les enquêtes,
– les entretiens individuels en profondeur,
– la recherche à domicile,
– la recherche en magasin,
– les clients mystère.

Les *focus groups*

On en apprend beaucoup en invitant 8 à 12 personnes à participer à une discussion conduite par un animateur spécialisé portant sur un sujet précis, comme une idée de nouveau produit, un produit existant, une nouvelle approche de communication ou tout autre problème de marketing. L'animateur pose les questions, sollicite des commentaires et conduit la discussion de façon à la faire progresser, maintenir l'intérêt et permettre à tous les participants de s'exprimer. J'ai observé un entretien de groupe organisé par Mercedes afin de tester l'intérêt du marché américain pour la petite Smart, très appréciée en Europe. Les participants se montraient très sceptiques, disant que cette voiture n'avait pas l'air sûre, était trop chère, et qu'ils n'envisageraient de l'acheter que s'ils avaient besoin d'une troisième voiture

pour faire des courses à proximité. Mercedes, ayant entendu le même son de cloche lors de plusieurs *focus groups*, décida de ne pas commercialiser ce modèle aux États-Unis.
Le recours à un ou plusieurs entretiens de ce type permet en général de se faire une idée plus précise des besoins, des opinions, des attitudes et du comportement probable des consommateurs. Cette recherche n'est cependant qu'exploratoire, dans la mesure où, faute de réaliser ensuite des enquêtes statistiques, il n'y a aucun moyen d'évaluer la représentativité des conclusions obtenues à l'issue des *focus groups*.

Les enquêtes

Les enquêtes, correctement préparées, permettent de résoudre ce problème. Il s'agit d'établir soigneusement un questionnaire qui est ensuite adressé à un échantillon représentatif de la population cible. Les réponses donnent une image fiable des attitudes de cette population, du moins si toutes les personnes qui reçoivent le questionnaire y répondent. Lorsque celles qui refusent de coopérer sont nombreuses, il ne reste plus qu'à espérer qu'elles ne diffèrent pas trop de celles qui, au contraire, ont répondu.

Les entretiens individuels en profondeur

Même si toutes les personnes interrogées ont eu la gentillesse de répondre au questionnaire, cela ne permet pas de se faire une idée très précise des motivations du consommateur. Il arrive que les gens ne disent pas ce qu'ils pensent véritablement, le rationalisent ou l'ignorent. C'est la raison pour laquelle on a recours aux entretiens en face à face, fondés sur une approche freudienne, jungienne ou d'autres méthodes psychologiques, avec parfois des techniques projectives destinées à court-circuiter les facultés rationnelles. Mais, comme dans le cas des entretiens de groupe, il est difficile d'évaluer la représentativité des constats auxquels on parvient par rapport à l'ensemble de la population.

La recherche à domicile

Beaucoup de chercheurs behavioristes préfèrent observer le comportement des gens dans des situations réelles plutôt que de leur poser des questions. C'est ainsi que l'on a vu se développer la recherche à domicile, les familles acceptant de poursuivre leurs activités normales (faire la cuisine, prendre leurs repas, etc.) pendant que les enquêteurs, armés de magnétoscopes, enregistrent leurs interactions et tout ce qu'ils disent. On

espère ainsi apprendre des choses intéressantes, par exemple sur la façon dont les gens préparent et consomment leurs repas ou choisissent leurs vêtements.

La recherche sur lieux de vente

Les spécialistes du marketing observent désormais attentivement le consommateur non seulement chez lui, mais aussi dans les magasins. Paco Underhill, orfèvre en la matière, a consigné le résultat de ses observations dans *La science du shopping*[1]. Il y donne de précieux conseils pour agencer le magasin de façon à inciter les gens à acheter :

– *Respecter la « zone de transition ».* Quand ils arrivent dans un magasin, les clients vont vite, trop vite pour réagir positivement à une signalétique, à de la marchandise ou au personnel de vente. Ils ne ralentissent que dans la zone de transition, et ce n'est qu'à partir de ce moment qu'ils commencent à remarquer ce qui se passe autour d'eux.
– *Faire en sorte que le client puisse toucher la marchandise.* Vous pouvez avoir en boutique les produits les plus raffinés, les moins chers, les plus tendance, ils perdent

1. *La science du shopping*, Village Mondial, Paris, 2000, traduit par Marie-France Pavillet.

une grande partie de leur pouvoir d'attraction si le client ne peut ni les toucher ni les essayer,

– *Les hommes ne posent pas de questions.* Ils se déplacent en général plus vite que les femmes dans les rayons. Il est difficile de les inciter à regarder quelque chose qu'ils n'avaient pas prévu d'acheter. En outre, ils n'aiment pas demander où se trouve tel ou tel article et préfèrent encore quitter le magasin que de solliciter un vendeur.

Les clients mystère

Une troisième méthode d'étude des comportements consiste à recruter un certain nombre de personnes à qui l'on demande de faire des achats, comme les clients normaux, et de dire ensuite ce qu'ils ont noté sur le comportement des vendeurs de l'enseigne et de ses concurrents. Ainsi, une banque pourrait faire appel à des clients mystère en leur demandant d'ouvrir un compte et de raconter ensuite comment la procédure s'est déroulée. Les entreprises sont souvent étonnées de constater que leurs employés ne traitent pas les clients comme ils le devraient.

J'ai moi-même eu recours à cette méthode chez Pizza Hut avant de faire une présentation à la direction. J'avais été scandalisé du temps que le personnel avait mis à prendre

ma commande, de la lenteur avec laquelle on m'avait apporté ma pizza, sans compter que celle-ci était infâme. J'avais raconté tout ceci aux dirigeants, qui avaient immédiatement pris des mesures pour corriger le tir.

UTILISER DES TECHNIQUES PLUS ANALYTIQUES

Outre la collecte de données brutes, les entreprises doivent employer des outils plus sophistiqués pour évaluer le comportement des clients. En voici quelques exemples.

Les besoins des clients

Il faut étudier les besoins des clients de façon plus approfondie. Pour ce faire, on procédera à des entretiens reposant sur des tests de personnalité comme les associations de mots, les phrases à compléter et les tests d'aperception thématique. Certains chercheurs utilisent la technique des chaînages cognitifs : au cours d'un entretien semi-directif en profondeur, chacune des explications du consommateur est suivie d'une nouvelle question. Par exemple, si le consommateur dit qu'il a acheté une Mercedes parce qu'elle est mieux conçue, on lui demande :

– « Pourquoi est-ce important à vos yeux ? »

– Parce que la conduite est plus souple.
– Pourquoi est-ce important à vos yeux ?
– Parce que j'aime le confort.
– Pourquoi est-ce important à vos yeux ?
– Parce que j'attache de l'importance à ma propre personne, j'estime mériter ce qu'il y a de mieux.

On passe ainsi, progressivement, d'une simple explication à un ensemble d'éléments beaucoup plus profonds de la motivation du client.

Les perceptions des clients

La technique du mapping des perceptions qui consiste à représenter sur un graphique les opinions des consommateurs sollicités, permet aux chercheurs de montrer comment diverses marques ou produits sont perçus par rapport à un ensemble d'attributs. Supposons par exemple que l'on demande à des consommateurs de classer des marques automobiles par rapport à deux critères, le standing et la fiabilité. L'enquête révélera sans doute que le consommateur moyen reconnaît à Jaguar des qualités de standing, mais juge moins favorablement cette marque en termes de fiabilité, tandis qu'il trouvera Toyota moyen en termes de standing mais excellent en termes de fiabilité. Si l'on représente les jugements émis pour toutes les voitures dans

un mapping, on peut identifier les modèles qui sont les plus directement en concurrence.

Les préférences des clients

Un certain nombre de techniques permettent d'identifier les préférences du client. L'une des plus simples consiste à lui demander de noter et de classer divers produits ou services. Une méthode plus sophistiquée est *l'analyse conjointe* : les consommateurs classent par ordre de préférence un ensemble hypothétique de concepts décrits en détail. Leurs choix peuvent être analysés pour révéler l'importance relative qu'ils accordent à chaque attribut – l'entreprise saura ainsi mieux quel concept a le plus de chances de réussir.

Les données concernant les clients peuvent aussi être analysées par des méthodes de régression, par discriminant, ou par l'analyse de grappes de données, ce qui permet de prédire comment les consommateurs sont susceptibles de réagir à divers stimuli (prix, caractéristiques, atouts, etc.) Les *analyses prédictives* sont quant à elles utilisées en marketing direct pour sélectionner les prospects les plus susceptibles de réagir positivement à une offre.

La recherche ethnographique

Le comportement du consommateur est largement conditionné par les croyances, normes et valeurs d'un groupe social spécifique, qu'il s'agisse d'adolescents de milieux favorisés, de retraités d'origine polonaise, ou de catholiques intégristes. Les outils de l'anthropologie sociale promettent de faire la lumière sur de nombreux aspects du comportement que les études de marché ordinaires ne permettent pas de faire ressortir.

METTRE EN PLACE DES PANELS DE CLIENTS ET DE REVENDEURS

Il peut être intéressant de demander à un certain nombre de clients s'ils accepteraient d'être interrogés périodiquement sur de nouvelles idées et produits, ainsi que sur la communication. On peut prévoir de contacter les membres du panel par courrier, par fax, par e-mail ou par téléphone et de les rémunérer financièrement ou en nature. Ce panel représente un *focus group* permanent sélectionné de façon à être aussi représentatif que possible de la population cible. Il faut également mettre en place des panels de revendeurs et de fournisseurs pour savoir, à tout moment, ce qu'ils pensent de vos produits et services.

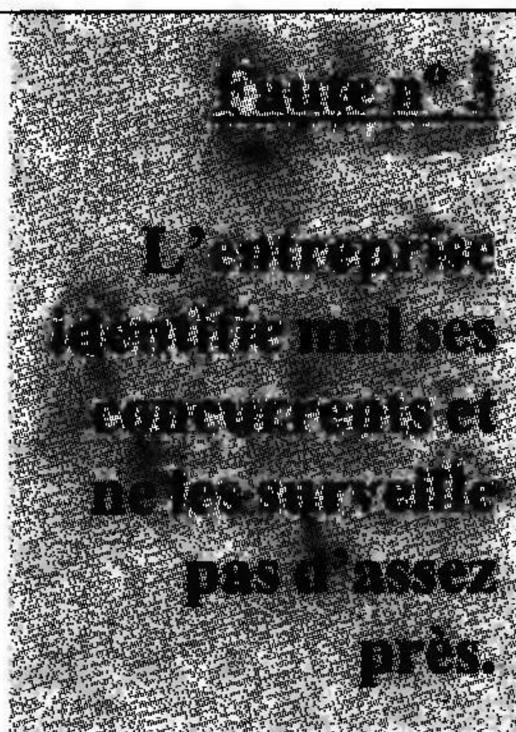
On peut aller plus loin en créant sur Internet un *chat room* où les clients et les prospects échangeront leurs opinions. C'est particulièrement intéressant pour les entreprises ayant des clients inconditionnels, comme Harley-Davidson ou Apple Computer. Ces adeptes de la marque y échangent des informations, organisent des réunions et renforcent ainsi leur communauté. Quant à l'entreprise, elle apprend beaucoup en suivant leurs conversations. Mais celles dont les clients sont moins enthousiastes doivent s'en garder : un *chat room* ne ferait qu'accélérer la propagation des opinions négatives. Le mieux, dans ce type de situation, est de surveiller les conversations des *chat rooms* créées spontanément par les internautes pour repérer les critiques et remédier au problème aussi vite que possible.

METTRE EN PLACE DES LOGICIELS DE CRM ET PRATIQUER LE *DATA MINING*

Les entreprises collectent de plus en plus d'informations sur les achats antérieurs de leurs clients, la démographie et la psychographie dans l'espoir d'avoir une connaissance plus fine de chacun d'entre eux. Parmi toutes ces informations, celles qui concernent les achats antérieurs sont les plus utiles, car elles révèlent les préférences des clients. On

apprendra ainsi, par exemple, que tel ou tel client aime être parmi les premiers à acheter les nouveaux produits électroniques – il sera alors le cœur de cible d'un fabricant de produits électroniques grand public se préparant à lancer un nouveau produit. Ces informations sont stockées dans de gigantesques « entrepôts » de données d'où certains échantillons représentatifs peuvent être extraits pour être placés dans un *data mart*, une base de données spécifique, afin d'être analysés par des spécialistes du *data mining*. Ces derniers parviennent souvent à repérer de nouveaux *segments* susceptibles de représenter une nouvelle opportunité pour l'entreprise. Ils peuvent aussi déceler des *tendances* au niveau des produits, des caractéristiques ou des services qui peuvent inciter à présenter des offres nouvelles. Cette technique permet aussi de s'assurer que l'analyse prédictive a effectivement permis d'atteindre les meilleurs prospects.

Chapitre 3



Les symptômes :

- **Votre entreprise se focalise trop sur ses concurrents les plus proches, sans prendre en compte les plus lointains et les technologies radicalement innovantes.**
- **Votre entreprise n'est pas structurée pour collecter et diffuser l'intelligence concurrentielle.**

VOUS VOUS POLARISEZ TROP SUR LES CONCURRENTS LES MOINS DANGEREUX

En général, les entreprises n'ont aucun mal à énumérer leurs concurrents.

- McDonald's vous citera ainsi sans hésiter Burger King et Wendy's. Mais, en élargissant le champ de sa réflexion, le géant de la restauration rapide pourrait ajouter d'autres noms, comme ceux de Taco Bell, Pizza Hut et Subway. Et même, en élargissant plus encore, les cafétérias des supermarchés.
- US Steel vous citera Bethlehem Steel et d'autres entreprises sidérurgiques intégrées, et peut-être même des sociétés comme Nucor (producteur d'acier non intégré). Mais la vraie question, c'est de savoir si US Steel se préoccupe suffisamment des incursions sur ses marchés des producteurs d'aluminium et de matières plastiques. Par exemple, les constructeurs automobiles substituent de plus en plus souvent le plastique à l'acier dans les véhicules qu'ils fabriquent. Qui eût placé la Division plastiques de General Electric parmi les concurrents d'US Steel ?

VOTRE ENTREPRISE NE POSSÈDE PAS DE CELLULE DE VEILLE CONCURRENTIELLE

Que sait l'entreprise moyenne de ses concurrents ? Supposons que Xerox soit au coude à coude avec Sharp pour décrocher un contrat de mille photocopieuses – le premier connaît-il les pratiques commerciales du second dans ce genre de situation ? Qui, chez Xerox, enregistre des informations concernant les objectifs, les ressources, la stratégie et les pratiques de chacun de ses concurrents ? Ce travail est-il confié à une *cellule de veille concurrentielle* ou le commercial de Xerox devra-t-il chercher, parmi ses collègues, ceux qui se sont déjà confrontés à Sharp ?

Les solutions :

- **Créer un poste ou une cellule de veille concurrentielle.**
- **Recruter du personnel venant de chez vos concurrents.**
- **Être aux aguets de toutes les nouvelles technologies susceptibles de vous porter ombrage.**
- **Préparer des offres similaires à celles de vos concurrents.**

CRÉER UN POSTE OU UNE CELLULE DE VEILLE CONCURRENTIELLE

Il faut charger une personne ou une équipe de *collecter* et de *diffuser* l'intelligence concurrentielle. Il y a certainement dans votre entreprise un documentaliste particulièrement doué pour débusquer sur Internet des informations concernant vos concurrents : il pourrait établir le profil de chacun d'entre eux. Les collaborateurs pourraient le contacter lorsqu'ils se trouveraient confrontés à un concurrent, et ils sauraient ainsi comment ce dernier raisonne et réagit.

DÉBAUCHEZ DES COLLABORATEURS CHEZ VOS CONCURRENTS

Votre entreprise doit envisager de recruter des personnes ayant travaillé chez vos principaux concurrents. Il ne s'agit pas de leur voler des secrets (c'est illégal, vous seriez poursuivi en justice), mais de mieux connaître leur mentalité et leurs habitudes.
Je me souviens qu'IBM avait recruté un jeune manager de Sun Microsystems et, qu'au bout de quelques années, on lui avait demandé de jouer le rôle de Scott McNealy, le PDG de Sun, devant le conseil d'administration et de dire comment il prévoyait de

traiter IBM. Le jeune transfuge de Sun se retrouva face aux 13 administrateurs et avoua :

> *Mon entreprise, Sun Microsystems, va vous manger tout crus ! Nous allons réussir parce que vous, IBM, vous croyez que l'avenir est dans les « boîtes » (les gros ordinateurs), alors que nous avons la certitude absolue qu'il appartient à ceux qui construiront des réseaux permettant de les connecter. Les ordinateurs sont appelés à devenir des produits banalisés, interchangeables, mais construire des réseaux restera un savoir-faire hautement spécialisé générant des marges confortables.*

Ce langage franc et direct avait surpris le conseil d'IBM, qui n'avait cependant tenu aucun compte du message. Peu après, Big Blue était entré dans une longue période de déclin et ce n'est que plusieurs années plus tard que Lou Gerstner, son nouveau président, put présenter fièrement son entreprise comme étant « centrée sur les réseaux ». Si IBM avait prêté une oreille plus attentive au message du jeune homme, elle aurait connu des jours moins sombres.

GUETTEZ L'APPARITION DE TOUTES LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

La grande menace, pour beaucoup d'entreprises, c'est moins le concurrent existant qu'une technologie innovante et plus performante, une « technologie de rupture », comme dit le professeur Clayton Christensen, de Harvard[1]. On peut en citer de nombreux exemples. La première machine à calculer mécanique a rendu le boulier obsolète et la calculette électronique en a fait autant de la règle à calcul. L'automobile a remplacé la voiture à cheval. Certaines interventions chirurgicales ont disparu, rendues inutiles par l'invention d'un médicament.

Votre entreprise doit donc suivre toutes les technologies susceptibles de supplanter son offre ou son processus de production. Mieux encore, elle doit envisager d'y investir elle-même. C'est un pari, certes, mais il peut protéger son avenir. Notre maxime : « Toute entreprise doit se cannibaliser elle-même avant qu'une autre ne le fasse. »

On raconte souvent l'histoire de ce directeur de la division tubes à vide de General Electric qui vient trouver son patron, tout fier

1. Clayton Christensen, « The innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail », Boston, Harvard Business School Press, 1997.

d'avoir augmenté son chiffre d'affaires de 20 %. Il se fait virer. « Vous avez augmenté votre activité parce que vos concurrents ont fait faillite. C'était facile. Vous auriez dû vous reconvertir, passer aux transistors. Vous nous avez englué dans le passé alors que vous auriez dû nous préparer à l'avenir ! »

PRÉPAREZ DES OFFRES SEMBLABLES À CELLES DE VOS CONCURRENTS

Votre entreprise jouit peut-être d'une situation reconnue dans son positionnement prix. Ainsi, les hôtels Marriott avaient, à l'origine, adopté un positionnement dans le haut du milieu de gamme. Mais cela entraînait un risque : la clientèle comportant énormément d'hommes d'affaires, que se passerait-il s'ils étaient de plus en plus nombreux à chercher des chambres moins chères ? Cette possibilité a conduit Marriott à concevoir Courtyard, une chaîne de motels dotés d'un bon restaurant et de grandes salles de conférences, destinés aux professionnels en déplacement qui ne souhaitent pas descendre dans un hôtel cher. Et Courtyard a connu un immense succès. Marriott a ensuite identifié le besoin d'une chaîne de motels encore moins chers, destinés aux familles, et lancé Fairfield Inn, qui fut elle aussi très bien

accueillie. Par la suite, Marriott a lancé d'autres concepts hôteliers, comme Residence Inns, Marriott Suites, Marriott Resorts, pour ne nommer que les principales. La chaîne serait ainsi désormais beaucoup moins vulnérable que lorsque son concept correspondait à un positionnement unique : le fait de posséder des structures hôtelières positionnées dans plusieurs classes la mettait à l'abri.

La cristallerie autrichienne Swarovski a connu une évolution semblable. L'un de ses ateliers fabrique des composants de lustres en cristal au plomb de très belle facture. Ce sont les plus beaux et les plus chers du marché. Un beau jour, un concurrent européen se mit à vendre des composants de lustre en cristal 20 % moins chers que Swarovski, puis ce fut un Égyptien, qui vendit les siens 50 % moins cher ! Que faire ? La solution de facilité était de baisser les prix, mais cela aurait pesé considérablement sur la rentabilité. Lancer une puissante campagne de communication sur la marque, afin que les hôtels et les particuliers qui achètent des lustres exigent des cristaux Swarovski était une meilleure solution. Mais il y avait mieux encore : montrer aux fabricants de lustres et aux hôtels qu'ils pouvaient économiser du temps et de l'argent en utilisant du cristal Swarovski, car on les nettoie moins souvent et le montage est plus rapide et plus facile grâce à un procédé breveté. Et la meilleure tactique

était peut-être de racheter les concurrents européen et égyptien ou de lancer de nouveaux produits moins haut de gamme de façon à ce que les acheteurs puissent acquérir chez le même fournisseur du « bon, du mieux ou le meilleur » en fonction de leur budget. Une fois encore, si vous devez être cannibalisé, il faut le faire soi-même et être le premier à le faire.

Toute entreprise doit savoir qu'il existe plusieurs positionnements valeur/prix, dans tous les marchés. Ils consistent à offrir au consommateur :

- moins, mais beaucoup moins cher (Southwest Airlines),
- la même chose à un prix inférieur (Wal-Mart),
- la même chose au même prix (Tide),
- la même chose, mais plus cher (tactique que nous ne saurions recommander),
- plus pour le même prix (Lexus),
- plus pour un prix plus élevé (Mercedes, Haagen-Dazs).

Je ne pense pas qu'une entreprise doive faire une offre correspondant à chacun de ces six positionnements. Sears avait trouvé le juste équilibre en offrant des radios à trois niveaux de qualité : « bonne, meilleure, et la meilleure ».

Chapitre 4

Faute n° 4

Votre entreprise gère mal ses relations avec ses salariés et ses partenaires.

Les symptômes :

- **Vos salariés ne sont pas heureux.**
- **Vous n'avez pas attiré les meilleurs fournisseurs.**
- **Vous n'avez pas les meilleurs distributeurs et vos revendeurs ne sont pas satisfaits.**
- **Vos investisseurs sont déçus.**

VOS SALARIÉS NE SONT PAS HEUREUX

Tom Peters, gourou du management et co-auteur du livre *Le prix de l'excellence*, affirme être capable de dire, un quart d'heure après avoir pénétré dans les bureaux d'une

entreprise, si ses salariés sont heureux ou non. Un salarié mécontent peut saboter une entreprise. Entre autres signes révélateurs de malaise, citons une rotation élevée du personnel, la non-réalisation fréquente des objectifs, la présence de factions hostiles et la mauvaise opinion des autres départements de l'entreprise.

VOUS AVEZ DES FOURNISSEURS DE SECOND ORDRE

Les fournisseurs sont très loin de pouvoir vous faire tous bénéficier de produits et services de qualité comparable. Mais les meilleurs travaillent souvent déjà à la limite de leur capacité, ce qui les empêche d'accepter un seul client supplémentaire. Il arrive aussi qu'ils se restreignent à un seul concurrent par secteur d'activité. Dans ces conditions, votre entreprise doit faire appel à un fournisseur de second ordre, et cela peut constituer un sérieux handicap lorsqu'on tente de proposer à ses propres clients des produits de très grande qualité.
Votre entreprise préfère peut-être travailler avec des fournisseurs de second ordre afin de réduire le coût de ses achats. Il faut savoir que cela entraîne souvent d'autres coûts plus élevés.

VOS DISTRIBUTEURS LAISSENT BEAUCOUP À DÉSIRER

Vous travaillez avec des distributeurs et des revendeurs parce qu'ils sont mieux placés que vous pour atteindre vos clients cibles. Vous comptez sur eux pour consacrer à vos produits toute l'attention qu'ils méritent, même s'ils vendent aussi ceux de vos concurrents. Mais cela suppose de leur accorder des conditions favorables. Ils doivent avoir le sentiment de gagner autant ou plus à vendre les produits de votre entreprise que ceux de leurs autres fournisseurs.

VOS ACTIONNAIRES NE SONT PAS SATISFAITS

La durée pendant laquelle vos actionnaires conservent les actions de votre entreprise permet de savoir très vite si elle leur donne satisfaction. Si le cours baisse ou que les taux d'intérêt des crédits que l'on vous consent augmentent, c'est mauvais signe. Cela accroît le coût des capitaux et donc les coûts de fonctionnement, ce qui ne manque jamais de peser sur les résultats.

Les solutions :

- **Passez du raisonnement à somme nulle au raisonnement à somme positive.**
- **Traitez mieux votre personnel.**
- **Gérez mieux les relations avec vos fournisseurs.**
- **Soyez plus généreux avec vos distributeurs et vos revendeurs.**
- **Veillez à mieux satisfaire les actionnaires.**

PASSEZ AU RAISONNEMENT À SOMME POSITIVE

Les hommes d'affaires ont longtemps pensé que la taille du gâteau était figée. Ils étaient donc convaincus que moins ils payaient leurs partenaires – salariés, fournisseurs et distributeurs – plus ils gagnaient d'argent. C'est le raisonnement à somme nulle. Aujourd'hui, il semble de plus en plus clair que vos résultats économiques varient en fonction de la manière dont vous traitez vos partenaires. Fred Reichheld décrit dans *Loyalty Rules !* de nombreuses entreprises florissantes qui se montrent particulièrement généreuses avec leurs salariés, leurs fournisseurs et leurs distributeurs : elles augmentent ainsi la taille du

gâteau et celle de la part qui leur en revient [1]. Cette nouvelle façon de raisonner permettra à votre entreprise d'attirer des collaborateurs, des fournisseurs et des distributeurs meilleurs et plus motivés dont les efforts conjugués vous hisseront à un niveau supérieur à celui de vos concurrents.

TRAITEZ MIEUX VOTRE PERSONNEL

C'est quand ils sont bien choisis, bien formés, bien motivés et respectés que les salariés travaillent le mieux. Ce n'est pas le cas dans les entreprises qui se contentent de recruter des tas de gens, leur offrent peu ou pas de formation, leur laissent peu de latitude dans la prise de décision et critiquent fréquemment leur travail. Un personnel ainsi frustré risque de saboter l'entreprise de l'intérieur.

Avant de recruter, l'équipe de direction doit définir clairement les valeurs, la vision, la mission, le positionnement et les clients cibles de l'entreprise. Cela fait, elle pourra rechercher les profils les plus adaptés à ses besoins, former correctement les nouvelles recrues et leur confier des responsabilités.

---

1. Frederick Reichheld, *Loyalty Rules : How Today's Leaders Build Lasting Relationships*, Harvard Business School Press, 2003.

Toutes les conditions seront alors réunies pour qu'ils « vivent la marque ».
Les entreprises qui ont le mieux compris l'importance de ce facteur changent même leur vocabulaire – elles ne parlent plus de *salariés* mais d'*associés* ou de *partenaires*. Chez Southwest Airlines, Herb Kelleher, le PDG, a rebaptisé le Département des ressources humaines pour l'appeler désormais le *People Department*.
Voir les salariés comme des individus créatifs et responsables, surtout s'il l'on y ajoute le respect, est un changement de paradigme. Les entreprises les plus habiles adoptent même une perspective de *marketing interne* – elles considèrent que leurs salariés ont des besoins différents et, connaissant ceux-ci de façon individuelle, elles sont mieux placées pour les servir et les satisfaire. Je me souviens d'un hôpital où les infirmières ne restaient pas longtemps, uniquement parce que l'établissement leur imposait à toutes les mêmes horaires sans se poser la question de savoir si elles étaient célibataires, mariées, et si elles avaient ou non des enfants. Ce n'est qu'à partir du moment où une nouvelle directrice du personnel mit en place des horaires flexibles et de meilleures conditions de travail que cet hôpital commença à attirer des infirmières compétentes et à les conserver parce qu'elles étaient contentes.

GÉREZ MIEUX VOS RELATIONS AVEC VOS FOURNISSEURS

Sachant que les fournisseurs varient en termes de qualité et de performance, il importe de rechercher les meilleurs et de les rémunérer de façon à les inciter à redoubler d'efforts. Les entreprises ne cessent de réduire le nombre de leurs fournisseurs. La vénérable pratique consistant à en avoir trois par catégorie de produits et à confier 60 % de son approvisionnement au premier, 30 % au second et 10 % au troisième de façon à maintenir une émulation entre les trois laisse la place à une nouvelle politique : choisir un seul excellent fournisseur par catégorie. L'industrie automobile a évolué en ce sens, les constructeurs confient la fabrication des sièges à un fournisseur, des systèmes de freinage à un autre, des équipements de climatisation à un troisième. L'entreprise et ses partenaires fournisseurs investissent mutuellement l'un dans l'autre et c'est en équipe qu'ils conçoivent et produisent désormais les voitures. Ce partenariat quasi symbiotique permet d'améliorer la qualité, la productivité et la capacité à innover tout en réduisant les coûts.

SOYEZ PLUS GÉNÉREUX AVEC VOS DISTRIBUTEURS ET VOS REVENDEURS

Il faut identifier et attirer les meilleurs distributeurs (grossistes, revendeurs, agents et détaillants), car leur qualité influe énormément sur l'aptitude à atteindre et satisfaire les utilisateurs finaux. Le secret, c'est de faire en sorte qu'ils attachent une grande importance à leurs relations avec vous, ce qui les incitera à consentir un effort tout particulier pour vendre vos produits. Cela dépend beaucoup des termes du contrat que vous passez avec eux.

Caterpillar, numéro un mondial des engins de terrassement, a une relation exemplaire avec ses concessionnaires.

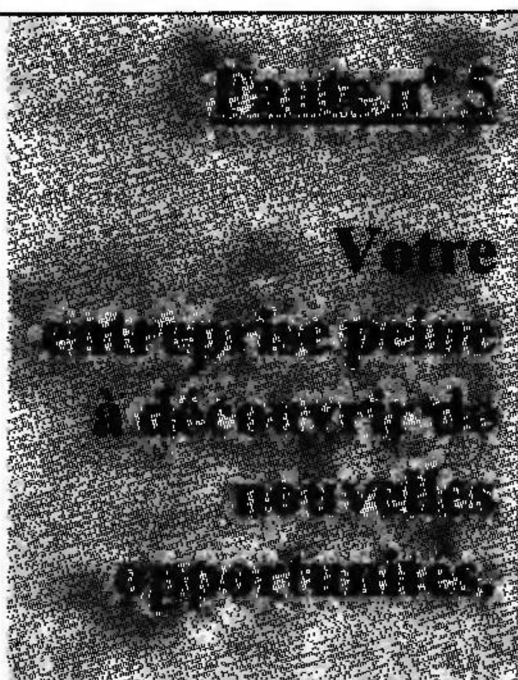
Les concessionnaires locaux, implantés de longue date dans leur communauté, sont mieux placés pour jouer la proximité avec les clients qu'une entreprise d'envergure mondiale ; mais pour bénéficier à plein de leur potentiel, l'entreprise doit nouer avec eux des liens extrêmement serrés et les intégrer au cœur de ses systèmes vitaux de fonctionnement. Traités de la sorte, les concessionnaires peuvent devenir de remarquables sources d'informations et d'intelligence économique, parler au nom des clients, apporter de précieux conseils et résoudre nombre de problèmes. Nos concessionnaires jouent

effectivement un rôle essentiel pratiquement dans tous les aspects de notre activité, y compris la conception et la livraison des produits, le service et l'assistance technique sur le terrain, ainsi que la gestion des stocks de pièces détachées. Les concessionnaires peuvent être beaucoup plus qu'un circuit de distribution vers les clients.

La direction générale de Caterpillar considère ses concessionnaires comme son plus grand avantage concurrentiel et cherche à éviter tout ce qui pourrait nuire à la qualité du partenariat qu'elle entretient avec eux.
Il importe non seulement de travailler avec les meilleurs distributeurs, mais aussi de maintenir une relation d'apprentissage mutuel continu. En particulier, il est bon de mettre en place des extranets avec les distributeurs – cela permet de les informer des idées et développements nouveaux et de faciliter le cycle prise de commande-livraison-paiement.

Chapitre 5

Les symptômes :



- **Ces dernières années, votre entreprise n'a identifié aucune nouvelle opportunité intéressante.**
- **Les nouvelles idées que votre entreprise a proposées au marché ont presque toujours été des échecs.**

VOTRE ENTREPRISE NE DÉCOUVRE PLUS DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS

Question intéressante : « Combien de nouveaux produits et services votre entreprise a-t-elle mis sur le marché au cours des cinq dernières années ? » Les réponses sont

éminemment variables. 3M vous citerait de nombreux nouveaux produits. En fait, cette entreprise met son point d'honneur à réaliser 30 % de son chiffre d'affaires grâce à des produits lancés au cours des cinq dernières années.
De grands groupes comme Coca-Cola et Procter & Gamble donneraient des réponses moins optimistes. Dans le cas du premier, les nouvelles boissons les mieux accueillies par le marché – qu'il s'agisse de jus de fruits, de boissons énergétiques ou d'eaux minérales – avaient toutes été lancées initialement par un concurrent. Au mieux, Coca-Cola a suivi et, dans certains cas, développé l'activité en faisant l'acquisition du concurrent en question. Quant à P&G, il ne peut se targuer d'avoir réussi le lancement de beaucoup de nouveaux produits au cours des cinq dernières années grâce à ses propres efforts de recherche-développement. Pour compenser, le groupe a multiplié les acquisitions, assurant sa croissance externe par le rachat d'entreprises de produits cosmétiques, de toilette et alimentaires.
Le manque d'innovation en interne montre soit que l'entreprise ne parvient pas à chercher ni à identifier systématiquement de nouvelles opportunités, soit qu'elle investit dans de nombreuses nouvelles opportunités, mais avec des résultats décevants.

LA PLUPART DE VOS INITIATIVES ONT ÉCHOUÉ

Les opportunités les plus prometteuses sont parfois tuées dans l'œuf par la médiocrité des processus de gestion des nouveaux produits. L'entreprise se laisse entraîner à poursuivre des opportunités qui n'en valent pas la peine ou élimine les plus prometteuses à une étape ou à une autre, par exemple dans la phase de développement ou à l'occasion des tests préliminaires du concept, au stade du prototype, à celui du business plan ou du plan marketing, ou enfin lors du lancement de produit.

Les solutions :

- **Incitez vos salariés et vos partenaires à vous faire part de leurs idées, puis gérez-les attentivement.**
- **Mettez en place des systèmes susceptibles de stimuler la créativité.**

INCITEZ VOS SALARIÉS ET VOS PARTENAIRES À VOUS FAIRE PART DE LEURS IDÉES, PUIS GÉREZ-LES ATTENTIVEMENT

Certaines entreprises sont convaincues qu'il n'existe pas de nouvelles opportunités. Elles affirment que leur secteur d'activité est mature ou que le produit qu'elles vendent est banalisé. Mais un secteur mature ou un produit banalisé, cela n'existe pas. Si vous le croyez, c'est simplement parce que vos convictions stérilisent votre imagination. Starbucks ne s'est pas demandé une seconde si le marché du café était mature.

Aucune entreprise ne peut se passer d'idées nouvelles. Vos salariés en ont probablement des tas, dont l'application permettrait d'améliorer vos produits ou services. Mais ils ne savent pas à qui en parler et rien ne les y incite. Vos fournisseurs, vos distributeurs, votre agence de publicité et vos autres partenaires pourraient vraisemblablement eux aussi suggérer beaucoup d'idées nouvelles. Enfin, il existe des techniques systématiques pour stimuler la créativité.

Dans un excellent article intitulé « Bringing Silicon Valley inside Your Company » (Faites entrer Silicon Valley dans votre entreprise), Gary Hamel expliquait il y a quelques années que la Silicon Valley doit sa

réussite à la coexistence, sur place, de trois marchés : un *marché des idées*, un *marché des capitaux* et un *marché des talents* [1]. De nombreux individus bourrés de créativité et d'esprit d'entreprise se sont installés dans cette région en y apportant de nouvelles idées, surtout pour créer des start-up. Les établissements de capital-risque abondaient pour prêter de l'argent à ceux qui avaient des idées brillantes. Et la Vallée a attiré nombre d'individus pleins de talent qui pouvaient écrire les logiciels et transformer ces projets en réalisations concrètes.

Cela veut dire qu'il faut reproduire, en interne, les conditions favorables de Silicon Valley. Autrement dit, accorder une grande valeur aux idées nouvelles et faciliter leur collecte et leur évaluation. Les meilleures bénéficieront d'un financement interne destiné à faciliter la recherche et le développement et seront ensuite confiées à la personne ou à l'équipe la plus qualifiée pour les développer et les mettre sur le marché.

Un membre de la direction sera chargé de gérer le flux d'idées. Il sera assisté d'un comité des idées, où siégeront des représentants de toutes les divisions de l'entreprise. Tout le monde, aussi bien dans la société que

1. Gary Hamel, « Bringing Silicon Valley Inside Your Company », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1999, p. 71-84.

chez ses partenaires, devra connaître le nom, les coordonnées et l'adresse e-mail de ce comité et sera encouragé à lui envoyer des idées. Le comité des idées se réunira à intervalles de quelques semaines pour les passer en revue et les évaluer. Il les classera en trois piles : les mauvaises, les bonnes, les excellentes. Les membres du comité se partageront ces dernières, les étudieront et présenteront ensuite leurs conclusions au groupe. Si ces dernières sont positives, un financement sera débloqué pour permettre davantage de recherche-développement. Les idées qui paraîtront encore robustes à l'issue de ces premières étapes poursuivront le processus jusqu'à ce qu'elles soient adoptées ou abandonnées.

Toute personne ayant proposé une idée sera tenue au courant de son destin – chacun doit savoir que le comité étudie toutes celles qui lui sont communiquées. Les auteurs des idées les plus prometteuses, celles qui finissent par être exploitées avec succès, se verront récompensés financièrement, sous forme de congés supplémentaires ou d'un autre avantage tangible. Kodak, par exemple, verse chaque année 10 000 dollars à ceux de ses salariés qui ont proposé des idées ayant permis de gagner ou d'économiser de l'argent. Une autre entreprise rétrocède 10 % des économies ou du bénéfice additionnel

réalisé grâce à une idée nouvelle à l'individu ou au groupe qui l'a suggérée.

METTEZ EN PLACE DES SYSTÈMES SUSCEPTIBLES DE STIMULER LA CRÉATIVITÉ

Parmi les meilleures idées, beaucoup naîtront à coup sûr de l'observation des grandes évolutions de l'environnement du marché. Ce dernier est constitué de cinq éléments : le politique, l'économique, le social, le technologique et l'environnemental. Voici quelques idées ayant émergé de l'observation des tendances dans chacune de ces composantes :

- *Le politique* : ayant observé les divers problèmes d'organisation et de dépouillement des scrutins traditionnels utilisant des urnes et des bulletins de vote en papier, une entreprise a inventé une machine à voter électronique.
- *L'économique* : ayant remarqué que les chambres d'hôtel atteignaient des prix astronomiques à Tokyo, une entreprise a inventé un concept consistant à louer des couchettes, et non des chambres, à un prix très abordable.
- *Le social* : ayant noté la difficulté qu'éprouvent les célibataires à se

rencontrer, une entreprise a inventé un site de rencontres sur Internet.

- *Le technologique* : il est difficile de participer à une réunion en prenant des notes sur un clavier. D'où l'invention d'une tablette électronique permettant aux managers d'écrire directement dessus, ces notes étant ensuite numérisées.
- *L'environnemental* : le prix élevé de l'énergie a conduit au développement, à la construction et à la mise en place des éoliennes générant de l'électricité.

Les entreprises peuvent aussi utiliser des techniques individuelles ou de groupe pour stimuler l'éclosion d'idées nouvelles. Parmi les techniques de groupe, on peut citer le brainstorming et la synectique, mais il y en a beaucoup d'autres [1].

La plupart des entreprises cherchent des idées nouvelles en partant de leurs produits actuels auxquels elles apportent des modifications. Par exemple, un producteur de céréales pour le petit déjeuner proposera des versions de sa recette de base à laquelle il aura ajouté des raisins secs, des noisettes, plus ou moins de sucre, du blé, de l'avoine ou de l'orge ; il changera la taille du paquet

---

1. Voir, par exemple, James Higgins, *101 Creative Problem Solving Techniques*, New Management Publishing Company, Winter Parks, Floride, 1994.

ou le nom de la marque, etc. Cette pratique aboutit à des extensions de gamme ou de marque qui viennent s'ajouter aux produits existants sur les linéaires des supermarchés. Ses concurrents font la même chose. Le rayon céréales s'allonge, mais sa rentabilité n'augmente pas. Chaque nouvelle variation de produit attire un nombre restreint de consommateurs qui font défection aux marques établies vendant de gros volumes ; résultat, les nouveaux produits ne permettent pas de gagner beaucoup d'argent, mais les produits anciens en gagnent moins.

C'est ce que nous appelons le *marketing vertical*, dont les techniques sont nombreuses :

- *La modulation* : le producteur de jus de fruits varie le contenu en sucre, la concentration en fruits, ajoute ou non des vitamines, etc.
- *La taille* : les paquets de chips existent en format 35 grammes, 50 grammes, 75 grammes, 125 grammes, 200 grammes ; ils sont aussi présentés deux par deux, trois par trois, etc.
- *L'emballage* : les mêmes chocolats Nestlé sont proposés dans différents contenants : des boîtes en carton bon marché pour la vente en supérette, des boîtes en métal pour les cadeaux, etc.
- *Le design* : BMW décline ses modèles en plusieurs carrosseries et caractéristiques.

- *Les compléments* : un fabricant de biscuits proposera une version couverte de sucre glace, à la cannelle, au chocolat, au chocolat blanc, au chocolat noir, une version fourrée, etc.
- *La facilité d'utilisation* : *Charles Schwab* propose à ses clients plusieurs moyens d'effectuer leurs transactions : dans certains magasins de détail, par téléphone, sur Internet, etc.

Le principal problème du marketing vertical, c'est qu'il conduit à un marché fragmenté à l'extrême, où peu de produits ont un volume suffisant pour gagner beaucoup d'argent.

Je recommande pour ma part un autre processus de stimulation des idées que nous appelons le *marketing latéral*[1]. Le marketing latéral consiste à penser à votre produit en relation avec un autre produit, service ou idée. Vous pensez donc transversalement à deux produits et non plus en descendant à partir d'un seul. Par exemple, le fabricant de céréales peut penser céréales + encas. Au lieu de mettre les céréales en vrac dans une boîte, il les présentera sous forme de barres faciles à transporter, que l'on peut grignoter

1. Philip Kotler et Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing : A New Approach to Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2003.

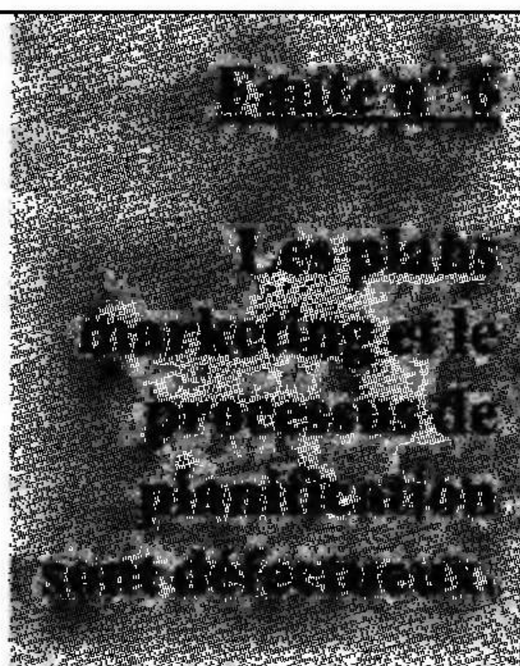
à tout moment. Il pourra communiquer sur l'aspect diététique ou énergétique. Et, du jour au lendemain, les consommateurs auront la possibilité de consommer des céréales sous une forme pratique, à toute heure.

Voici quelques autres réussites de marketing venues couronner cette approche latérale :

- station-service + alimentation = magasins ouverts 24 heures sur 24,
- café + ordinateurs = cybercafés,
- confiserie + jouet = Kinder Surprise,
- musique + portable = Walkman,
- don + adoption = parrainage d'enfants,
- fleurs + pérennité = fleurs artificielles.

Le marketing latéral est un outil remarquable pour créer de nouvelles catégories de produits, de nouveaux marchés ou de nouveaux mix marketing. Le besoin s'en fait cruellement sentir, en raison des limites de la pratique consistant à proposer indéfiniment des variations à partir d'un même produit. En réalité, si elle veut réussir ses innovations, l'entreprise doit maîtriser les deux processus, le marketing vertical *et* le marketing latéral.

Chapitre 6



Les symptômes :

- **Le format de votre plan marketing ne comporte pas les bonnes composantes ou ne repose pas sur une logique pertinente.**
- **Vos plans ne comportent pas de système permettant de simuler les implications financières ou les autres stratégies possibles.**
- **Vous n'avez pas de plans de contingence.**

DANS VOS PLANS MARKETING, IL MANQUE CERTAINS ÉLÉMENTS OU RAISONNEMENTS IMPORTANTS

Il suffit de demander à une entreprise ses récents plans marketing pour voir leur faiblesse. Ils sont en général bourrés de chiffres, de budgets et de projets de publicité. Mais l'on y cherche en vain l'expression claire et convaincante d'objectifs, de stratégies et de tactiques. Si d'aventure les objectifs sont clairs, ils ne sont pas accompagnés d'une stratégie convaincante. On y décrit parfois la tactique, mais elle n'a souvent absolument aucun rapport avec la stratégie.

Demandez à une entreprise le plan de l'an dernier et celui de l'année en cours pour le même produit. Je parierai volontiers que la stratégie et la tactique sont les mêmes. Autrement dit, le dernier plan est approximativement le même que celui de l'année précédente. Aucune réflexion nouvelle n'a été menée. Son auteur a joué la sécurité en reprenant le plan existant, mais il n'a pas tenu compte des nouvelles conditions du marché, de la nécessité d'une nouvelle stratégie ou de l'efficacité déclinante de plusieurs instruments marketing.

LE PLAN NE PERMET PAS LA SIMULATION FINANCIÈRE

Les outils informatiques utilisés pour élaborer le plan marketing ne permettent pas toujours de simuler l'impact de stratégies alternatives. Or, il ne suffit pas de décrire, disons, deux stratégies et d'en estimer le chiffre d'affaires et les bénéfices attendus. Il faut que le plan marketing intègre les outils de calcul des répercussions en termes de ventes et de coûts qui vont permettre d'estimer les résultats de toutes les combinaisons possibles affectant les caractéristiques et le prix du produit, la publicité, les promotions et la taille de la force de vente.

VOUS N'AVEZ PAS DE PLAN B

Tout plan repose sur un ensemble d'hypothèses concernant l'environnement du marché, le comportement des concurrents et les coûts. Votre plan envisage-t-il d'autres scénarios, prévoit-il comment vous pourriez réagir s'ils se réalisaient ? Avez-vous prévu à l'avance les changements que vous y apporteriez si l'économie sombrait dans une récession imprévue ?

Les solutions :

- **Élaborez un format de plan standard comprenant l'analyse de la situation, l'étude des forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que des opportunités et menaces de l'environnement, l'identification des principaux problèmes, les objectifs, la stratégie, la tactique, le budget et les contrôles qui seront mis en place.**
- **Demandez à votre équipe marketing quels changements ils apporteraient au plan si l'on augmentait ou diminuait leur budget de 20 %.**
- **Mettez en place un prix annuel du marketing pour couronner les meilleurs plans et performances.**

ÉTABLISSEZ UNE SÉQUENCE CLAIRE DES ÉTAPES DU PLAN MARKETING

Un plan marketing doit prévoir les étapes successives suivantes : analyse de la situation, étude des forces, faiblesses, opportunités et menaces ; identification des principaux problèmes ; fixation des objectifs, de la stratégie, de la tactique et du budget ; mise en place des contrôles. Assurez-vous que

chaque étape découle bien de la précédente. L'analyse de la situation conduit à dégager les principales forces et faiblesses de l'entreprise, ses opportunités et les menaces. La prise en compte de ces quatre paramètres permet de fixer les objectifs les mieux adaptés. On formule ensuite une stratégie permettant de les atteindre. La tactique mise en œuvre entraîne des coûts dont le total permet de calculer le budget nécessaire. Et l'on prévoit des contrôles pour vérifier que le plan produit bien les résultats escomptés ou s'il faut y apporter des corrections en cours de route.

DEMANDEZ À VOS MANAGERS DE PRÉPARER DES BUDGETS FLEXIBLES

Normalement, la direction fixe des objectifs très ambitieux aux chefs de produit – par exemple, accroître le chiffre d'affaires de 10 % pour l'année. Il ne faut dès lors pas s'étonner qu'ils réclament une augmentation de 10 % de leur budget. Mais la direction peut refuser et leur enjoindre d'augmenter leurs ventes de 10 % sans augmentation de leur budget.

Il serait préférable de prévoir des *budgets flexibles*. La direction demanderait à ses managers ce qu'ils croient pouvoir accomplir avec (par exemple) une rallonge de

20 %. Chacun dirait comment il l'utiliserait et de combien il pense que cela lui permettrait d'augmenter son chiffre d'affaires et ses résultats. Et ceux qui déclareraient pouvoir augmenter leur chiffre d'affaires et leurs résultats de plus de 20 % en étayant leurs affirmations sur une argumentation crédible en bénéficieraient.

La direction demanderait aussi aux mêmes managers d'estimer les répercussions sur leur chiffre d'affaires d'une réduction de 20 % de leur budget. Certains pousseraient des cris d'orfraie, affirmant que leurs ventes s'effondreraient de façon catastrophique. D'autres n'anticiperaient qu'un recul modeste de leur chiffre d'affaires.

Ces informations permettraient de réaffecter les fonds de l'entreprise à ceux qui pensent pouvoir en faire le plus grâce à une éventuelle rallonge. Et l'on réduirait moins le budget des managers qui prévoient que cela nuirait le plus à leurs ventes.

La faisabilité de cette pratique dépend de la crédibilité des estimations fournies par chaque chef de produit. Au début, ils risquent d'exagérer ce qu'ils feraient avec un budget plus conséquent et ce qu'ils perdraient si l'on rognait leur budget. Mais leur responsabilité serait engagée et il suffirait de quelques années pour savoir quels managers sont capables, ou non, de formuler des prévisions fiables.

EN FIN D'ANNÉE, COURONNEZ LES MEILLEURS PLANS

Tous les services de l'entreprise doivent célébrer ceux de leurs collaborateurs qui se sont distingués dans leur domaine de compétence. C'est ainsi que la direction marketing doit faire fête aux équipes qui ont élaboré les meilleurs plans marketing en les jugeant à l'aune du raisonnement mis en œuvre et de la réussite sur le marché. C'est ce que font de nombreuses entreprises, notamment Becton-Dickenson, DuPont de Nemours et d'autres. Non seulement les équipes concernées sont fières d'être ainsi mises en vedette, bénéficient de jours de congé supplémentaires ou d'un chèque, mais on distribue le plan récompensé aux autres managers, de façon à hisser l'élaboration et la mise en œuvre des plans marketing à un niveau supérieur.

Chapitre 7

Les symptômes :

- **Vous avez trop de produits, dont beaucoup ne sont pas rentables.**
- **Vous prenez trop de services à votre charge.**
- **Vous n'excellez pas dans l'art de la vente croisée de vos divers produits ou services.**

Faute n° 7

L'entreprise doit consacrer une réflexion plus rigoureuse à ses gammes de produits et aux services qu'elle apporte à ses clients.

VOTRE GAMME DE PRODUITS COMPORTE TROP DE PRODUITS NON RENTABLES

Les grandes entreprises sont en train de découvrir qu'elles doivent le plus clair de leurs résultats à un infime pourcentage de leurs produits. Il est en effet relativement facile de lancer de nouvelles marques, lignes ou extensions de produits : on peut jouer sur la taille des emballages, les ingrédients ou encore les parfums, tout cela dans l'espoir de conquérir davantage de place sur les linéaires ou de satisfaire les goûts changeants des consommateurs. On se montre toujours plus enclin à ajouter des produits aux gammes existantes qu'à en supprimer – et au final la gamme de produits comporte un nombre exagéré de références qui ne rapportent rien. Quand l'entreprise finit par se réveiller, elle supprime de nombreux produits pour alléger sa gamme et accroître sa rentabilité. Mais les forces qui poussent à la prolifération des produits finissent toujours par ressurgir.

VOUS OFFREZ GRATUITEMENT DE TROP NOMBREUX SERVICES

Traditionnellement, les entreprises consacrent moins d'attention aux services entourant le produit qu'au produit lui-même. Pour

décrocher une commande, les commerciaux promettent volontiers de nombreux services : livraison, installation, formation gratuites des utilisateurs, par exemple. Tout cela a pourtant un coût. Offrir gratuitement des services entraîne un double problème. Premièrement, les clients ont tendance à les dévaluer, même s'ils en bénéficient. Deuxièmement, certains services ainsi offerts auraient pu faire l'objet d'un nouveau flux de valeur, c'est donc un manque à gagner. La difficulté consiste à décider quels services doivent être gratuits ou payants et, dans le second cas, à quel prix il faut les proposer au client.

VOUS NE FAITES PAS SUFFISAMMENT DE VENTES CROISÉES

Les entreprises qui proposent à leurs clients une palette variée de produits et de services ont souvent du mal à leur vendre d'autres articles que ceux qu'ils sont venus chercher. Ainsi, la personne qui vient d'acheter une voiture à un concessionnaire s'adresse souvent à un autre interlocuteur pour l'assurance ou le crédit. Le client qui achète un costume ne se voit pas toujours conseiller la chemise, la cravate ou les chaussures qui iraient le mieux avec. Celui qui ouvre un compte-chèques n'entend pas toujours parler

des autres produits financiers de la banque, par exemple les comptes épargne, les crédits immobiliers ou les prêts étudiants.

Les solutions :

- **Créer un système susceptible de débusquer les produits non rentables afin de corriger le tir ou les éliminer.**
- **Décidez quels services vous offrez gratuitement ou facturez et, dans ce cas, à quel prix.**
- **Améliorer les processus débouchant sur des ventes croisées ou plus importantes.**

METTEZ EN PLACE UN SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE VOS PRODUITS

Il y a bien des années, j'ai proposé un système de suivi et d'évaluation permettant à l'entreprise de distinguer ses bons produits de ceux qui ne lui rapportent rien et, le cas échéant, d'éliminer ces derniers [1]. Compte tenu de l'explosion des déclinaisons de

1. Philip Kotler, « Phasing Out Weak Products », *Harvard Business Review*, mars-avril 1965, p. 107-118.

produits, dont beaucoup font perdre de l'argent à l'entreprise, ce type de système s'avère plus indispensable que jamais.

En 1999, le groupe Unilever s'est aperçu qu'il réalisait 63 % de son chiffre d'affaires grâce à 50 de ses 1 600 marques, autrement dit avec seulement 3 % de son portefeuille marques [1]. Cette entreprise chercha alors à identifier ses 400 marques les plus puissantes et décida de ne conserver que celles-là. Elles lui faisaient déjà gagner beaucoup d'argent, mais elles pouvaient accroître encore beaucoup son chiffre d'affaires et ses résultats si on leur accordait des budgets plus conséquents. Ces marques – notamment Knorr, Dove, Lipton ou Hellman – pouvaient supporter l'extension de leurs gammes de produits, être utilisée sur un spectre plus large et l'on pouvait encore diversifier leurs circuits et leurs zones géographiques de distribution. Le nombre de marques restantes – 1 200 – serait réduit par cession, liquidation ou combinaison. Unilever finirait ainsi par gagner plus d'argent avec moins de marques. Ce recentrage sur les marques les plus fortes est également en cours chez Procter & Gamble, Nestlé, Heinz et plusieurs autres grandes entreprises.

1. Marketing Leadership Council, *Stewarding the Brand for Profitable Growth*, Corporate Executive Board, Washington, décembre 2001, p. 179.

DÉCIDEZ QUELS SERVICES VOUS OFFREZ GRATUITEMENT OU FACTUREZ ET, DANS CE CAS, À QUEL PRIX

En ce qui concerne les divers services offerts par l'entreprise (c'est-à-dire par exemple l'installation, la formation et la livraison), il faut éviter deux écueils. Le premier consiste à mettre gracieusement à la disposition du client des services auxquels il n'attache pas d'importance, voire qu'il n'utilise même pas – l'entreprise gaspille ainsi son argent sur des services dont le client n'a cure. Le second est d'offrir des services que le client aurait accepté de payer. L'une des solutions consiste à segmenter la clientèle, certains segments devant payer les services rendus, d'autres en bénéficier gratuitement.

AMÉLIOREZ LES PROCESSUS PERMETTANT LES VENTES CROISÉES (*CROSS-SELLING*) ET L'AUGMENTATION DU PANIER CLIENT (*UPSELLING*)

Certains commerciaux hésitent à mentionner les autres produits de leur entreprise, pour plusieurs raisons. Parfois, bien contents d'avoir bouclé leur vente, ils n'ont pas envie d'avoir l'air de faire du forcing. Parfois aussi, ils manquent de motivation parce

qu'ils ne touchent pas ou peu de commissions sur les autres produits de leur entreprise. Il arrive même qu'ils estiment que ces derniers ne sont pas d'une qualité suffisante pour donner satisfaction à leur client.

Le même problème se pose chez les prestataires de services. Un expert comptable ne recommandera pas forcément à ses clients la branche conseil en management de son cabinet, car il ne veut pas courir le risque de les décevoir. Il en va de même dans les grands cabinets d'avocats, dont les associés ne recommandent pas leurs confrères s'ils ne les tiennent pas en très haute estime et lorsqu'ils n'ont aucune incitation financière à le faire.

Le vendeur de chemises d'un grand magasin, payé au fixe, n'est pas forcément motivé pour proposer d'autres articles à ses clients. Pourquoi se casserait-il la tête ?

À l'évidence, les entreprises qui ont plusieurs produits à offrir doivent former et inciter leur personnel aux ventes croisées.

Quant à augmenter le panier client, l'expression « upselling » recouvre deux pratiques : la première consiste à convaincre un client d'acheter une version plus coûteuse du produit qu'il était venu chercher. Par exemple, il venait voir un appareil photo numérique simple et repart avec un modèle sophistiqué de chez Sony, qui coûte beaucoup plus cher. La seconde consiste à recontacter le client un

certain temps après l'achat d'un produit : l'heure est venue, lui explique-t-on, de remplacer sa première acquisition par un nouveau modèle qui lui est très supérieur. Le vendeur peut même proposer une reprise. Qu'il s'agisse de *cross-selling* ou d'*upselling*, il faut développer les compétences du personnel de vente.

Chapitre 8

Faute n° 8

La gestion de la marque et la communication laissent à désirer.

Les symptômes :

- **Votre marché cible vous connaît mal.**
- **Votre marque n'est pas considérée comme distincte et meilleure que les autres.**
- **Votre entreprise affecte tous les ans approximativement les mêmes sommes aux mêmes outils de marketing.**
- **Vous évaluez rarement le retour sur investissement de vos divers programmes de promotion des ventes.**

VOTRE MARCHÉ CIBLE VOUS CONNAÎT MAL

Il est facile de s'assurer que la communication de l'entreprise porte ses fruits : il suffit d'enquêter auprès de ses clients cible pour voir s'ils la connaissent et quelles sont leurs attitudes envers elle. Le résultat le pire serait d'avoir dépensé beaucoup d'argent pour communiquer sur son nom et son offre, mais qu'un grand nombre des clients visés soit n'aient jamais entendu parler de l'entreprise, soit n'en connaissent pas grand-chose à part son nom et, à la rigueur, le type de produits qu'elle propose. Il serait moins grave, mais tout de même ennuyeux, que les clients cibles en sachent moins qu'ils ne le devraient ou se soient fait des idées fausses concernant l'entreprise.

VOTRE MARQUE RESSEMBLE À TOUTES LES AUTRES

Même quand les enquêtes révèlent à l'entreprise que ses clients ont une idée assez précise de son offre, elles peuvent conclure simultanément qu'ils ne voient guère de différence entre celle-ci et celles de la concurrence. Posez à vos clients la question suivante : « Si toutes les marques rivales étaient au même prix, laquelle achèteriez-vous ? » Si vous vous entendez répondre :

« N'importe laquelle » ou « Je n'ai pas de préférence », il y a matière à s'inquiéter. Tout comme il convient de s'inquiéter si vous leur demandez de vous décrire ce qui, à leur avis, distingue les marques les unes des autres et qu'ils s'avèrent incapables de citer la moindre différence.

VOUS RÉPARTISSEZ VOS BUDGETS PRATIQUEMENT DE LA MÊME FAÇON TOUS LES ANS

Si l'on examine l'affectation des budgets promotionnels aux grandes catégories de dépenses de communication comme la publicité, les promotions des ventes, les relations publiques, le marketing direct et la publicité par courriel, on constate presque toujours que les proportions restent les mêmes, année après année. Ceci découle, en particulier, du fait que la répartition initiale de ces dépenses a conduit à la mise en place d'équipes, de relations et d'attentes qui ont tendance à persister. On sait pourtant que la productivité des différents vecteurs et circuits de communication change au fil du temps. Si l'entreprise ne modifie pas la répartition de ses dépenses, la productivité de son marketing est donc vouée au déclin.

VOUS N'ÉVALUEZ PAS LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT DE VOS DÉPENSES MARKETING

Les praticiens du marketing ont tendance à juger leur action à l'aune du chiffre d'affaires réalisé plutôt qu'à celle des résultats financiers. Ils hésitent même à donner une estimation des ventes qu'ils espèrent réaliser grâce à un investissement marketing ; s'ils le font, ils vous donneront une fourchette plutôt qu'un chiffre. En outre, estimer l'impact en termes de profits suppose des connaissances financières qui leur font en général défaut.

Cela s'explique par le fait que le marketing attire des personnalités qui sont plus à l'aise avec les êtres humains ou les mots qu'avec les chiffres. Si Untel ou Unetelle avait aimé les chiffres, il se serait sans doute orienté vers la finance ou la comptabilité. Autre problème, il est plus difficile d'élaborer des projections financières pour les dépenses de marketing que pour les autres investissements.

Les solutions :

- **Affinez vos stratégies de marque et la façon dont vous mesurez vos résultats.**
- **Injectez davantage d'argent dans les instruments de marketing dont la productivité augmente.**
- **Inculquez des réflexes financiers à vos équipes marketing, demandez-leur d'estimer à l'avance le retour sur investissement des dépenses qu'elles veulent engager.**

AFFINEZ VOS STRATÉGIES DE MARQUE ET MESUREZ-EN L'IMPACT SUR VOTRE CAPITAL MARQUE

Toutes les entreprises veulent bâtir des marques fortes. Interbrand Corporation estimait en 2003 que la marque Coca-Cola valait à elle seule, c'est-à-dire sans compter les actifs physiques de la société, 70 milliards de dollars [1]. Venaient ensuite, d'après la même estimation, neuf autres marques d'envergure mondiale : Microsoft (65 milliards de

1. « Brands in an Age of Anti-Americanism », *Business Week*, 4 août 2003, p. 69-78.

dollars), IBM (52 milliards de dollars), General Electric (42 milliards de dollars), Intel (31 milliards de dollars), Nokia (29 milliards de dollars), Disney (28 milliards de dollars), McDonald's (25 milliards de dollars), Marlboro (22 milliards de dollars) et Mercedes (21 milliards de dollars).

Interbrand expliquait la méthode utilisée pour évaluer le capital marque, mais le professeur Tim Ambler conteste ce type de méthodes, et il n'est pas le seul [1]. On ne peut réellement savoir ce que vaut une marque que si des acquéreurs se présentent pour acheter le nom. Et les sommes qu'ils sont prêts à mettre sur la table pour le faire seront certainement assez différentes. En outre, même après la transaction, si l'on vous dit que l'acquéreur l'a payée, disons, quatre fois sa valeur comptable, on peut se demander si cela illustre bien la valeur de la marque elle-même.

Au lieu d'assigner une valeur à la marque, Tim Ambler pense qu'il serait préférable de suivre un certain nombre d'indicateurs dont l'évolution reflète celle du capital marque. Si la marque justifie un prix plus élevé que l'année précédente, par exemple, c'est bon signe. Si la part de marché augmente, c'est également bon signe. Si les clients cibles

1. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line*, Prentice Hall, Londres, 2003.

disent qu'ils leur paraît de plus en plus intéressant d'acheter et d'utiliser la marque par opposition aux marques concurrentes, c'est encore bon signe. Chaque entreprise doit donc déterminer les indicateurs du marché reflétant le mieux l'augmentation ou l'érosion de son capital marque.

Comment les entreprises peuvent-elles renforcer leur capital marque ? Les spécialistes du marketing croient trop souvent que la publicité est l'arme absolue. De fait, la publicité est conçue pour accroître la sensibilité à la marque et, du moins on l'espère, susciter la préférence du consommateur. Mais une marque se bâtit grâce à la mise en œuvre de nombreux outils de communication, elle dépend également de la qualité et de la présentation du produit, de la fiabilité des livraisons et de la facturation, pour ne citer que quelques-uns de nombreux facteurs. Parmi les outils de communication qui créent les impressions associées à la marque, qu'elles soient positives ou négatives, on citera les vendeurs, les salons professionnels, les initiatives prises par l'entreprise pour assumer ses responsabilités citoyennes, et surtout le bouche à oreille des clients, des concurrents et des journalistes.

La publicité ne joue souvent qu'un rôle restreint dans la réussite de l'entreprise. Ainsi, dans les premiers temps, McDonald's s'est essentiellement appuyé sur les relations

publiques ; quant à Starbucks et Wal-Mart, ils doivent surtout leur croissance au bouche à oreille.
Le fait est qu'une marque évoque un ensemble d'attentes des clients et que le capital marque résulte de la façon dont ces attentes sont satisfaites. Plus la satisfaction du client et la valeur perçue de l'offre sont élevées, plus le capital marque augmente.

TRANSFÉREZ VOS INVESTISSEMENTS VERS LES OUTILS MARKETING LES PLUS PRODUCTIFS

L'efficacité des divers outils marketing varie au fil du temps. Quand les premières publicités télévisées sont apparues, elles se sont avérées considérablement plus efficaces, pour de nombreuses classes de produits, que les réclames diffusées à la radio. Les publicités télévisées ont donné des résultats extrêmement satisfaisants des années 1960 au milieu des années 1980. Mais Al et Laura Ries ont publié en 2002 un livre au titre provocateur : « La pub est morte, vive les RP ! »[1]. Si les Ries ont raison, les directions marketing auraient tout intérêt à affecter aux

1. *La pub est morte, vive les RP !*, Village Mondial, Paris, 2003.

relations publiques une plus grande partie de leur budget.
Le marketing téléphonique n'a cessé de se développer entre les années 1990 et le début des années 2000. Mais en juillet 2003, le gouvernement américain a promulgué une loi permettant aux consommateurs de déclarer très facilement ne plus vouloir être l'objet d'aucun démarchage téléphonique, les contrevenants devant verser une amende de 11 000 dollars par appel.
Sachant, comme on le voit, que la productivité des divers outils du marketing évolue avec le temps, pourquoi tant d'entreprises répartissent-elles leurs budgets de façon aussi immuable ? Est-ce par paresse, parce qu'elles ne sont pas convaincues que cela changerait la face du monde, ou par incompétence ? À l'évidence, elles frisent le gaspillage en s'en tenant à leurs habitudes.
Examinons l'évolution de l'efficacité de quelques-uns des principaux outils du marketing.

La publicité

La célèbre déclaration de John Wanamaker, « Je sais que la moitié de l'argent que je dépense en publicité est perdue, mais je ne sais pas quelle moitié », reste pertinente aujourd'hui, surtout en matière de publicité de masse. Coca-Cola a-t-il vraiment besoin

de faire figurer sa bouteille sur la quatrième de couverture d'un magazine à fort tirage, ce qui lui coûte plusieurs dizaines de milliers d'euros, alors que la plupart des gens connaissent la marque et ne prêteront aucune attention à cette publicité ? Que se passerait-il d'ailleurs si leur regard s'y arrêtait ? Ils n'y trouveraient aucune information, n'y découvriraient aucun bénéfice du produit. Les femmes se souviennent-elles réellement des spots télévisés de 30 secondes, coincés entre cinq autres pubs tout aussi brèves, vantant les avantages d'une nouvelle crème de beauté ?
La plupart des entreprises dépensent leur argent de cette façon parce qu'elles l'ont toujours fait et pensent qu'il serait trop risqué de faire autrement. Elles considèrent ces publicités coûteuses comme une forme d'assurance contre l'oubli, même quand elles n'ont rien de nouveau à dire et aucune nouvelle manière de dire ce qu'elles ont toujours dit. La question qu'elles devraient vraiment se poser, c'est de savoir si la même somme n'aurait pas produit de meilleurs résultats si elle avait été consacrée à améliorer la qualité du produit, le service clients ou la logistique. Il ne faut pas oublier que la publicité est un coût, que le consommateur la paie, et que beaucoup d'entre eux préféreraient peut-être que le produit soit moins cher. Sachant qu'en moyenne, un modèle de voiture d'un grand

constructeur automobile entraîne environ 2 000 euros de coûts publicitaires, combien de voitures supplémentaires le constructeur vendrait-il s'il réduisait d'autant son prix de vente ?

Certaines campagnes publicitaires, il faut le reconnaître, boostent les ventes de l'entreprise. Les Américains n'auraient pas montré un tel empressement à payer plus cher la vodka Absolut que la vodka Smirnoff si la première n'avait pas fait des campagnes aussi brillantes. Mais combien de campagnes publicitaires le sont-elles ? La plupart sont, au mieux, banales. Dans certains cas, on a peine à comprendre ce que l'annonceur a voulu montrer.

Pourquoi tant de campagnes publicitaires sont-elles si médiocres ? Si vous interrogez l'agence, elle vous dira que c'est le responsable de marque qui refuse de prendre des risques et émascule les campagnes audacieuses. Si vous interrogez ce dernier, il vous dira que l'agence ne lui a proposé aucune idée géniale.

Je conseille donc aux responsables de marque de demander trois idées à leur agence, de la plus raisonnable à la plus folle. Il serait peut-être mieux encore d'aller chercher des idées créatives non pas auprès d'une seule, mais de plusieurs agences et de les mettre en compétition.

Les publicités fonctionnent mieux lorsqu'elles sont placées dans les médias lus par le marché cible. Trouvez les magazines que lisent les pêcheurs, les passionnés de moto, les collectionneurs, les ingénieurs en mécanique, etc., et placez-y des publicités pour des produits qui les intéressent : elles seront lues. Ces publicités sont d'ailleurs souvent assorties de coupons réponse qui permettent d'obtenir des renseignements supplémentaires ou de passer commande, ce qui facilite beaucoup la mesure de leur retour sur investissement.
Il est plus facile de mesurer l'impact financier dans le cadre des campagnes de marketing direct : l'annonceur voit en effet le nombre de commandes résultant d'une campagne spécifique, dont il connaît le coût.

La promotion des ventes

La plupart des programmes de promotion des ventes ne sont pas rentables ! Une étude extensive est parvenue à la conclusion que seulement 17 % d'entre elles l'étaient. La promotion la moins rentable de toutes est celle où seuls les utilisateurs habituels du produit l'achètent à son prix promotionnel, sans qu'aucun nouveau client ne l'essaie. Cela revient à donner aux clients habituels une prime qui les pousse à acheter davantage

d'unités pendant la période de promotion, quitte à réduire ensuite leurs achats.
Autre cas de figure, à peine plus intéressant : la promotion des ventes attire de nouveaux clients qui souhaitent essayer le produit, mais ils sont issus des rangs des consommateurs les plus sensibles aux prix – or ceux-ci ne sont jamais fidèles à aucune marque. L'entreprise réalise bien ainsi des ventes supplémentaires, mais uniquement pendant la période concernée.
Les meilleures promotions des ventes attirent de nouveaux clients qui essaient le produit, jugent la marque supérieure et en font leur marque préférée. Ceci n'arrive que si cette marque était une belle endormie : elle était déjà supérieure aux autres, mais les consommateurs ne la connaissaient pas ou mal. Dans ce cas, l'entreprise doit compléter le stimulus de la promotion des ventes par des distributions d'échantillons.
Les promotions des ventes sont trop souvent développées par des chefs de produit ayant peu d'expérience spécifique en la matière. Il y a une solution, qui consiste à nommer une personne expérimentée pour conseiller ses collègues, puis à analyser les résultats de chaque promotion pour mieux cerner ce qui marche le mieux. On peut aussi faire appel à une agence de promotion des ventes qui recommandera la meilleure promotion, en fonction des circonstances.

Les relations publiques

La conviction semble de plus en plus ancrée que les relations publiques, longtemps traitées comme le parent pauvre du mix promotion, méritent une part plus conséquente du budget publicitaire. Les relations publiques constituent effectivement un outil de choix pour accroître l'audience. C'est surtout vrai en ce qui concerne les nouveaux produits de haute technologie, dont les acheteurs aiment à s'armer de l'opinion des professionnels avant d'opter pour telle ou telle marque. Les constructeurs doivent donc commencer par identifier les leaders d'opinion – les experts reconnus, les journalistes spécialisés, etc. – qui passent les nouveaux produits en revue et en parlent. Par exemple, Walter Mossberg, du *Wall Street Journal*, tient une chronique très influente où il évalue les nouveaux produits technologiques grand public. Beaucoup de clients tiennent compte de ses recommandations.
Lors du lancement de son nouveau 4 × 4, Volvo a commencé par les relations publiques et non par la publicité.

Volvo a lancé son nouveau 4 × 4, le XC90, avec une campagne de relations publiques et non une campagne publicitaire à gros budget. La direction marketing avait identifié les journalistes automobiles les plus influents et

les avait impliqués très tôt dans le processus de développement de ce modèle. Ces journalistes avaient pu découvrir en avant-première le véhicule une fois achevé, avec les designers, les ingénieurs du bureau d'études et les spécialistes de la sécurité. Ils avaient fait un essai sur route et rédigé de nombreux articles qu'avaient lus des personnes très influentes. Cela avait suscité un très important bouche à oreille qui avait entraîné la prévente de 7 500 véhicules et également valu à Volvo le prix du meilleur camion et du meilleur 4 × 4 de l'année avant même que le constructeur n'ait dépensé un sou en publicité.

Le marketing direct

Les entreprises qui peuvent vendre directement à leurs clients et à leurs prospects bénéficient d'un avantage considérable. Elles n'ont pas besoin de verser de commissions à des intermédiaires et savent, à tout moment, qui achète leurs produits. En outre, au lieu de remplir les entrepôts de leurs distributeurs, elles ajustent directement leur production à leurs commandes.

C'est par la vente directe que Dell Computer s'est hissé au premier rang mondial pour les PC. Initialement, la société prenait les commandes par téléphone, mais aujourd'hui

pratiquement 90 % des commandes sont prises en ligne. Les clients spécifient les caractéristiques du produit qu'ils souhaitent et peuvent régler avec leur carte bancaire. Dell commande immédiatement les composants nécessaires à ses fournisseurs, assemble le nouvel ordinateur et l'expédie en quelques jours. Notons que Dell se fait payer immédiatement mais ne règle ses fournisseurs qu'à soixante jours, il gagne ainsi sur deux tableaux, en marge et en trésorerie. Dell à inspiré à d'autres entreprises qui ont désormais cessé de « produire pour faire des stocks » afin de « produire pour servir des commandes ».

DEMANDEZ À VOTRE DIRECTION MARKETING D'ESTIMER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT DES DÉPENSES QU'ELLE VEUT ENGAGER

Les directions générales commencent à voir d'un mauvais œil les demandes de budget qui ne sont pas accompagnées d'une estimation de leur impact financier. Sans compter qu'elles ne reçoivent la plupart du temps même pas d'estimations après-coup de son impact financier réel.
Chez Coca-Cola, la direction générale commence à exiger qu'on lui fournisse ces évaluations avant et après l'investissement.

La direction sait que le marketing joue à la devinette, mais elle espère qu'elle le fait de façon éclairée. Le véritable but de Coca-Cola est d'inculquer une *mentalité financière* à ses équipes marketing. La société souhaite que tous leurs membres connaissent les notions de marge, de rotation des actifs, de retour sur investissement, de valeur économique ajoutée et de valeur pour les actionnaires. Plus les hommes du marketing pensent en termes financiers, mieux ils pourront dialoguer avec leurs collègues de la direction financière.

Chapitre 9

Faute n° 9

Un certain nombre de problèmes organisationnels empêchent le marketing d'être efficace et productif.

Les symptômes :

- **Le directeur marketing ne semble pas à la hauteur.**
- **Les équipes marketing ne possèdent pas les nouvelles compétences indispensables au vingt et unième siècle.**
- **Il y a des griefs entre la direction marketing et les autres directions.**

LE DIRECTEUR MARKETING NE SEMBLE PAS À LA HAUTEUR

Le directeur du marketing a trois grandes séries de tâches. La première est de bien gérer son département, c'est-à-dire de recruter du personnel compétent, de mettre très haut la barre en termes d'élaboration et de réalisation du plan marketing tout en améliorant les savoir-faire de ses équipes en matière d'études, de prévision et de communication. La seconde est de gagner la confiance des directeurs des autres départements – finances, exploitation, achats, technologie de l'information, etc. – et de faire en sorte que l'ensemble de l'entreprise se mette au service des clients et leur apporte satisfaction. La troisième est de travailler en bonne harmonie avec le PDG et de ne pas décevoir ses attentes en termes de croissance et de rentabilité.

Quelques directeurs du marketing effectuent ces trois types de tâches avec une grande compétence, d'autres excellent dans deux d'entre elles, mais beaucoup n'obtiennent hélas de bons résultats sur aucun des trois tableaux. Il faut, dans ce cas, songer à les remplacer.

LA DIRECTION MARKETING DOIT SE DOTER DE COMPÉTENCES NOUVELLES

Les directions marketing ont traditionnellement quatre types d'activités : la recherche marketing, la publicité, la promotion et la gestion des ventes. Des centaines de livres ont été consacrées à chacune de ces quatre spécialités. Beaucoup de directions marketing ont cependant des lacunes même dans ces activités traditionnelles, sans parler des nouvelles compétences indispensables pour relever les défis du vingt et unième siècle.

LE MARKETING ENTRETIENT DES RELATIONS DIFFICILES AVEC LES AUTRES DIRECTIONS

Il suffit le plus souvent de quelques courts entretiens pour voir si les équipes marketing sont respectées ou non par les collaborateurs des autres directions. Celles-ci nourrissent fréquemment quelques griefs quant aux pratiques de la direction marketing, et les collaborateurs de la direction marketing évoquent régulièrement les nombreux dysfonctionnements et les frictions qui marquent leurs relations avec les autres départements.

Les solutions :

- **Confier la direction marketing à un dirigeant plus compétent.**
- **Mettre l'accent sur l'acquisition de nouveaux savoir-faire.**
- **Améliorer les relations du marketing avec les autres directions.**

CHOISISSEZ UN NOUVEAU DIRECTEUR DU MARKETING QUI FASSE LE POIDS

Les directeurs du marketing viennent de divers horizons : la publicité, les ventes, les nouveaux produits, parfois même le bureau d'études ou la direction financière. Souvent très marqués par cette expérience antérieure, ils arrivent avec des idées préconçues. Il leur faut cependant développer une vision plus globale des principes, des outils et des processus du marketing et trouver le juste équilibre entre ces divers éléments.

Mais l'essentiel, et le plus difficile, est de s'attirer le respect du PDG, des autres membres de la direction et de l'ensemble du personnel. Pour y parvenir, le patron du marketing devra formuler des prévisions raisonnablement exactes et veiller à ce que les dépenses de sa direction contribuent à la

rentabilité de l'entreprise et restent dans les clous par rapport aux autres indicateurs financiers.
Herb Kelleher, le brillant cofondateur de Southwest Airlines, est allé jusqu'à rebaptiser sa direction marketing : « Nous n'avons pas de direction marketing, nous avons une direction du client. » Dans le même ordre d'idées, citons un dirigeant de Ford particulièrement éclairé : « Si nous ne sommes pas totalement centrés sur le client, nos voitures ne le seront pas non plus. »

DOTEZ VOTRE DIRECTION MARKETING DE NOUVEAUX SAVOIR-FAIRE

L'environnement du marketing est aujourd'hui plus difficile que jamais puisqu'il est caractérisé par une formidable surcapacité, une concurrence exacerbée et des marges qui ne cessent de s'éroder. Les praticiens du marketing doivent donc prendre de nouvelles initiatives et acquérir de nouveaux savoir-faire. En voici la liste :

Les nouveaux savoir-faire du marketing

- **Le positionnement**
- **La gestion du capital marque**
- **La gestion de la relation client (CRM) et le marketing de bases de données**
- **La gestion des relations de l'entreprise avec ses partenaires (PRM)**
- **Le centre de contacts de l'entreprise**
- **Le marketing sur Internet**
- **Le marketing de relations publiques**
- **Le marketing des services**
- **La communication marketing intégrée**
- **L'analyse de la rentabilité**
- **La création de nouveaux marchés**

Le positionnement

Le concept du positionnement de la marque, introduit par Al Ries et Jack Trout en 1982, occupe une place prépondérante dans le marketing d'aujourd'hui [1]. Al Ries et Jack Trout expliquaient que chaque marque devait idéalement *s'approprier un mot* : par exemple « sécurité » pour Volvo, « performance »

1. Al Ries et Jack Trout, *Positioning, the Battle for Your Mind*, Warner Books, New York, 1982.

pour BMW, ou « propreté » pour une marque de lessive. À leurs yeux, aucune marque ne devait se présenter au marché comme proposant la copie conforme d'un produit concurrent. Toute nouvelle marque doit offrir un nouveau bénéfice important, créant ainsi une catégorie nouvelle. Ne soyez pas le second d'une catégorie existante, mais le numéro un d'une catégorie nouvelle.

La théorie du positionnement a fait un nouveau pas en avant quand Michael Treacy et Fred Wiersema ont publié *L'exigence du choix* [1]. Ils y distinguaient trois grands positionnements : être leader dans une catégorie de produits, être le meilleur au plan opérationnel ou le plus près du client. L'entreprise qui choisit d'être leader pour un produit sera toujours la première à en améliorer la qualité et la performance. Une autre privilégiera l'excellence opérationnelle – elle sera imbattable en termes de gestion des coûts et de fiabilité du service. Une troisième pourra revendiquer d'être la plus proche du client, celle qui en connaît le mieux les besoins et ajuste son offre en conséquence. Par exemple, dans l'industrie aérospatiale, General Electric occupe une position de leader du produit. Dans le secteur de la restauration rapide, McDonald's mise sur l'excellence

1. Michael Treacy et Fred Wiersema, *L'exigence du Choix*, Village Mondial, Paris, 1995.

opérationnelle et Burger King sur la proximité du client.
Treacy et Wiersema affirment que les entreprises ne peuvent pas exceller sur les trois tableaux, d'abord parce que cela leur coûterait trop cher, ensuite parce que ces trois positionnements sont contradictoires. Ainsi, si McDonald's veut être à la fois excellent sur le plan opérationnel et très proche des ses clients, cela entraînera un conflit : le client qui réclame une cuisson spéciale pour son hamburger ralentit forcément la file d'attente et l'excellence opérationnelle de McDonald's, fondée sur la standardisation, en souffrira forcément.
À en croire Treacy et Wiersema, il faut s'arroger la première place dans l'un de ces trois positionnements et être d'un niveau au moins moyen pour les deux autres. Veillez à ne pas tomber en dessous ! Les clients préfèrent peut-être acheter le produit leader, mais ils ne tarderont pas à l'abandonner s'il n'est pas fiable ou si l'entreprise tarde à faire évoluer ses offres pour se conformer à leurs besoins.
Plus récemment, Crawford et Mathews ont proposé une nouvelle formule de positionnement. Ils considèrent pour leur part que les entreprises se positionnent en fonction de cinq attributs : le *produit*, le *prix*, la *facilité d'accès*, le *service à forte valeur ajoutée*, et enfin l'*expérience vécue par le client* grâce à

la marque [1]. Pour eux, l'entreprise est à son pic de rentabilité lorsqu'elle jouit d'une *position dominante* dans l'un de ces domaines, qu'elle est au-dessus de la moyenne (ce qui lui permet de se *différencier*) par rapport à un autre, et qu'elle est au *niveau moyen de son secteur d'activité* pour les trois autres. Selon ces auteurs, il serait beaucoup trop coûteux de vouloir exceller dans les cinq dimensions. Par exemple, une enseigne de grande distribution comme Wal-Mart domine en termes de prix, est au-dessus de la moyenne en termes d'offre de produits, et dans la moyenne pour ce qui concerne la facilité d'accès, le service à forte valeur ajoutée et l'expérience vécue par le client.

D'autres idées viendront certainement enrichir la réflexion sur le positionnement. Mon observation personnelle est que trop de marques ont encore des positionnements faibles et ressemblent comme deux gouttes d'eau à leurs concurrentes ; je ne saurais trop leur recommander de perfectionner leurs techniques de positionnement.

La gestion du capital image de marque

La gestion de la marque est intimement liée au positionnement. Certaines marques

1. Fred Crawford et Ryan Mathews, *The Myth of Excellence.*

jouent un rôle tellement crucial pour la performance actuelle et future de l'entreprise qu'elles doivent être gérées, confortées et protégées comme on le ferait d'un actif particulièrement précieux. Les noms de marque comme Coca-Cola, Sony, Intel et Disney se prêtent aux extensions à de nouveaux produits, variantes de produits ou services. Encore faut-il veiller attentivement à l'usage que l'on fait de cette notoriété. Aucune des marques précitées ne peut se permettre de laisser lancer sous son nom un produit médiocre ou décevant. Disney ne saurait prendre le risque que des magasins ou des hôtels mal gérés opèrent sous son enseigne, pas plus que Coca-Cola n'apposerait son nom à un nouveau détergent ou à un parc à thème. Ces noms bénéficient d'un positionnement fort et il faut éviter de dévier trop par rapport à son centre.

La gestion de la relation client (CRM) et le marketing de bases de données

Les entreprises peuvent améliorer la précision de leur ciblage en collectant des informations sur leurs clients individuels. Construire une base de données clients contenant les transactions passées, les données démographiques, psychographiques et d'autres informations utiles permet de mieux ajuster leurs offres à leurs clients individuels.

Elles peuvent aller plus loin en demandant à des statisticiens d'exploiter les données clients pour discerner de nouveaux segments et tendances et découvrir ainsi de nouvelles opportunités. La base de données clients doit être accessible aux responsables de l'élaboration du plan marketing, du merchandising, du développement de produits, des plans de fidélisation, de la gestion des circuits de distribution, de l'analyse des ventes, des ventes croisées et de l'analyse des promotions. Les départements marketing s'adjoignent des équipes de CRM pour créer un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises qui se contentent d'un niveau d'analyse plus superficiel.

La gestion de la relation partenaires (PRM)

Les entreprises étant de plus en plus nombreuses à confier à des partenaires (fournisseurs, sous-traitants, prestataires de service, distributeurs) une part croissante de leurs activités, il s'avère essentiel de bien gérer les relations qu'elles entretiennent avec eux. Leur productivité dépend en effet de la satisfaction que leurs inspirent les termes du contrat et des opportunités qu'ils attendent d'une collaboration étroite. Il faut donc prendre régulièrement la température de chacun d'entre eux et réagir rapidement à tout signe

d'insatisfaction, à toute prise de distance. Il est bon que quelqu'un, au sein de l'entreprise, soit chargé de la gestion des relations fournisseurs, un autre des relations distributeurs, tout comme la direction des ressources humaines gère les relations avec les salariés. En outre, les managers doivent avoir le souci de gérer chacun de leurs partenaires importants et de développer avec eux une relation de confiance sur le long terme afin d'éviter les conflits et d'améliorer la performance.

Créer un centre de contacts au sein de l'entreprise

L'entreprise doit consolider les activités qui lui permettent d'entrer en contact avec ses clients, de les écouter et de mieux les connaître. Pour ce faire, elle peut mettre en place un *centre de contacts* (ou *centre d'interactions avec les clients*). À l'origine, c'était le système téléphonique qui jouait ce rôle, puisqu'il recevait les appels et servait également pour le télémarketing. Aujourd'hui, l'entreprise doit intégrer toute l'information venant de l'ensemble de ses interactions avec ses clients, que cela soit par le téléphone, le courrier postal, les courriels, les fax ou les visites en magasin. L'entreprise rassemblera ainsi des informations qui lui

donneront une vision à 360 degrés de chacun de ses clients.

Le président d'une grande entreprise m'a raconté un incident qui m'a fait prendre la mesure des conséquences de la non-intégration des informations clients. Il venait de recevoir une lettre comminatoire de sa banque qui lui reprochait de n'avoir pas réglé la dernière traite d'un crédit immobilier. Ce PDG était bien connu de la direction commerciale de la banque, mais pas de la direction crédits immobiliers. Apparemment, sa femme avait oublié de payer la traite du mois précédent. Furieux, il avait mis fin à toutes ses relations commerciales avec cette banque.

Le téléphone joue un rôle de plus en plus essentiel pour bien servir les clients. Ces derniers doivent pouvoir vous joindre pour vous poser des questions, passer des commandes ou faire des réclamations. Bien répondre aux questions, enregistrer les commandes sans erreurs et régler rapidement les problèmes dont se plaignent les clients sont autant de savoir-faire importants. Chaque appel reçu peut fournir des informations précieuses à ajouter au dossier du client dans la base de données et peut aussi fournir l'occasion d'un message commercial.

Pour les campagnes de télémarketing, avoir accès aux coordonnées téléphoniques d'un groupe de prospects en sachant à quelle heure les appeler et ce qu'on va leur dire demande beaucoup de préparation. Le pourcentage de prospects ayant effectué un achat permet d'évaluer très rapidement l'efficacité d'une campagne de télémarketing.
Le bon fonctionnement des installations et des activités téléphoniques occupe une telle place dans un marketing efficace que beaucoup d'entreprises les sous-traitent à des professionnels. Au Japon, des entreprises comme Sony, Sharp, Toshiba et bien d'autres ont confié à Bell 24 la gestion de leurs relations téléphoniques avec leurs clients.
Par ailleurs, de nombreuses entreprises ont automatisé à l'excès leur standard. Le client qui appelle s'entend proposer plusieurs options, en choisit une, mais ce n'est que pour se trouver confronté à une nouvelle série de possibilités et ainsi de suite : parler à un être humain relève de l'exploit. Résultat, elles perdent des opportunités de rendre service à leurs clients, quand elles ne perdent pas le client lui-même. S'il est vrai que l'automatisation du téléphone permet de réduire les coûts – ce qui fait le bonheur des financiers de l'entreprise –, c'est finalement un très mauvais calcul puisque cela coûte beaucoup plus cher de ne pas donner

satisfaction au client, et encore plus de le perdre. La bonne solution consiste à s'assurer que le client sache qu'il peut, à tout moment, parler à un opérateur en chair et en os.

Le marketing sur Internet

Pratiquement toutes les entreprises ont créé un site sur lequel les visiteurs peuvent découvrir leur ligne de produits, leur histoire, leurs valeurs, leurs offres d'emploi et les nouvelles récentes les concernant. Certaines, à l'instar de Dell, Amazon et de dizaines d'autres sociétés qui vendent sur Internet, vont plus loin et utilisent leur site comme circuit de distribution.
Mais Internet permet beaucoup d'autres applications marketing que les entreprises n'ont pas encore exploitées : les études de marché, la veille concurrentielle, le test du concept et du produit, la distribution par coupons et par échantillons, la personnalisation du produit et même la formation du personnel et des revendeurs. Tout cela crée un besoin prioritaire, celui de recruter des experts Internet pour mieux en exploiter le potentiel.

Le marketing des relations publiques

Les relations publiques, qui ont longtemps été le parent pauvre de la palette d'outils du marketing, sont en passe de jouer un rôle plus éminent. Il y a quelques années, Tom Harris a écrit un livre intitulé *A Marketer's Guide to Public Relations* qui démontrait que des campagnes de relations publiques intelligentes, et non la publicité, avaient été à l'origine de nombreuses réussites sur le marché [1]. Thomas Harris était l'un des associés du cabinet Golin-Harris, qui gère les relations publiques de McDonald's depuis les modestes débuts du géant de la restauration rapide. À de nombreux égards, McDonald's doit sa notoriété aux opérations de relations publiques qui ont accompagné ses initiatives en matière de création d'hôpitaux pour enfants, de terrains de jeux, ses dons à des œuvres caritatives et ses activités de parrainage.

Les fabricants de produits technologiques ont découvert très tôt que les relations publiques jouent un rôle essentiel pour promouvoir leurs nouveaux produits. Elles les proposent à des critiques spécialisés de renom dans l'espoir de recevoir une recommandation positive. Leur service relations

1. Thomas Harris, *The Marketer's Guide to Public Relations*, John Wiley and sons, New York, 1991.

publiques cultive assidûment l'attention de la presse afin de faire parler de leurs produits ; elles organisent en outre des événements très médiatisés et multiplient les parrainages.

Dans leur livre[1], Al et Laura Ries démontrent bien l'importance du rôle des relations publiques. Ils y expliquent que cet outil de communication doit être utilisé dans les étapes les plus précoces du processus de lancement de produit, la publicité étant réservée aux étapes suivantes.

L'essentiel est de bien comprendre que les entreprises doivent doter leur direction marketing de compétences en matière de relations publiques et non aller les chercher, au cas par cas, auprès du service relations publiques de l'entreprise ou d'une agence.

Le marketing expérientiel et le marketing des services

Un service particulièrement remarquable peut être un puissant facteur de différenciation si vous n'en avez pas d'autre. Leonard Berry, l'un des meilleurs experts du marketing des services[2] a pu dresser une liste des pratiques les plus efficaces en la matière :

---

1. *Op. cit.*
2. Leonard Berry, *Discovering the Soul of Service*, Free Press, New York, 1999.

- un leadership reposant sur des valeurs solides,
- la focalisation sur la stratégie,
- l'excellence opérationnelle,
- la maîtrise de ses objectifs futurs,
- des relations fondées sur la confiance,
- l'investissement sur la réussite des salariés,
- les petits actes,
- le soin apporté à cultiver la marque,
- la générosité.

Le marketing des services a été hissé à un niveau supérieur par le travail accompli récemment sur le *marketing expérientiel.* Joe Pine et James Gilmore pensent que les entreprises doivent apprendre à concevoir des *expériences* marketing [1]. L'idée découle de nombreuses sources. Les grands restaurants sont aussi célèbres pour l'expérience qu'y vivent leurs clients que pour la qualité des plats qu'ils leur servent. Les chaînes comme Planet Hollywood et Hard Rock Café ont été conçues spécifiquement pour que les clients y vivent une expérience particulière. Chez Starbucks, vous payez plus cher votre café pour le boire dans un cadre bien particulier. Pour se différencier, les hôtels de Las Vegas

1. Joseph Pine et James Gilmore, *The Experience Economy : Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

font réaliser des décors inspirés de la Rome antique, de Venise, New York ou Paris. Mais le grand maître en la matière, c'est Walt Disney, qui recrée dans ses parcs à thèmes le Far West, des châteaux de contes de fées, des bateaux de pirates, etc. Le but du *marketing expérientiel*, c'est d'ajouter un élément spectaculaire ou ludique à ce qui pourrait passer, sans cela, pour un produit très ordinaire.

Ainsi, lorsqu'il entre chez Niketown pour acheter des chaussures, le client se trouve confronté à une photographie de Michael Jordan de 5 mètres de haut. Chaussé de ses nouvelles baskets, il passe ensuite sur le terrain aménagé dans le magasin pour voir si elles l'aident à marquer davantage de paniers. Chez REI, un magasin d'articles de sport, on teste le matériel d'alpinisme sur un mur d'entraînement ou les qualités d'un imperméable sous une chute d'eau artificielle. Et si vous allez acheter une canne à pêche chez Bass Pro, vous pourrez l'essayer dans un étang où nagent de vrais poissons.

Tous les commerçants offrent des services, le défi, c'est d'entraîner votre client dans une expérience mémorable.

La communication marketing intégrée

La communication et la promotion figurent parmi les savoir-faire les plus importants du marketing. Le premier des deux termes a un sens très large : vous communiquez sans cesse, que vous le vouliez ou non. Les vêtements que portent vos vendeuses communiquent, le décor de votre siège social communique... tout cela crée des impressions. Ce phénomène explique l'intérêt croissant que suscite la communication marketing intégrée (IMC, pour *integrated marketing communications*) [1]. Il s'agit d'orchestrer un ensemble cohérent d'impressions émanant du personnel, des locaux et des actions de l'entreprise, le tout exprimant le sens et la promesse de la marque à ses divers publics. La première étape, essentielle, consiste à définir les valeurs de l'entreprise et à s'assurer qu'elles sont comprises et incarnées par tous ses salariés.

L'analyse de la rentabilité

La plupart des entreprises ne connaissent pas la rentabilité réelle de leurs activités dans telle ou telle zone géographique, pour tel ou

1. Don Schultz, Stanley Tannenbaum et Robert Lauterborn, *Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1993.

tel produit, sur tel ou tel segment de marché, avec tel ou tel client, dans tel ou tel circuit de distribution. Elles partent trop souvent de l'hypothèse que leurs profits sont proportionnels au volume de leurs ventes – c'est ignorer que les marges et les coûts diffèrent selon les cas. Par exemple, beaucoup d'entreprises savent désormais que leurs plus gros clients ne sont pas les plus rentables. Ils vous pressurent pour laminer vos prix et obtenir toujours plus de services. Si l'on mesure la rentabilité en termes de retour sur investissement en service fourni, force est de constater que les clients moyens sont souvent plus rentables. Les services comptables de l'entreprise sont toujours prêts à conduire des analyses très fouillées des coûts de production et de leurs variations, mais sont moins enclins ou capables d'additionner les coûts des diverses opérations de marketing pour les soustraire du chiffre d'affaires qu'elles permettent de générer. Deux clients ayant passé une commande d'un montant identique génèrent parfois des profits différents. Si le premier passe son temps à téléphoner pour demander des remises, consommant ainsi davantage de services, et si, en outre, il règle tardivement ses factures, il est moins rentable que le second, pour lequel la transaction s'est révélée beaucoup plus simple et le paiement rapide.

Heureusement, Robert Kaplan et Robin Cooper ont développé une méthode comptable permettant de mieux calculer la rentabilité. Il s'agit de l'*Activity Based Costing*, (ABC) [1]. Cette méthode nécessite, entre autres choses, de demander aux commerciaux de noter combien de temps et d'argent ils ont consacré à chaque client, un peu comme les avocats facturent leurs clients en fonction des frais engagés et du temps qu'ils passent sur leur dossier, demi-heure par demi-heure.
En conclusion, les équipes marketing doivent développer leurs compétences financières afin de mieux mesurer, région par région, produit par produit, segment par segment, client par client et circuit de distribution par circuit de distribution, la rentabilité des budgets consacrés à chacune de leurs opérations.

Apprendre à créer de nouveaux marchés

Le marketing efficace est traditionnellement défini comme l'aptitude à « identifier des besoins et à les satisfaire ». Cette définition correspond aux entreprises qui *répondent à un marché*. Mais tant de besoins sont désormais satisfaits par d'innombrables produits

1. Robert Kaplan et Robin Cooper, *Cost & Effect : Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

que le défi, aujourd'hui, consiste à en inventer de nouveaux. Tel est l'objectif d'une entreprise qui *invente son marché*. Akio Morita, le patron visionnaire de Sony, disait ainsi : « Notre objectif est d'attirer le public vers de nouveaux produits au lieu de lui demander quel genre de produits il veut. Le public ne sait pas ce qui est possible, nous oui. » Et, à en croire un dirigeant de chez 3M, « Notre but est de conduire les clients là où ils veulent aller avant même qu'ils ne sachent qu'ils veulent y aller » [1].

Les entreprises qui créent leur propre marché révolutionnent leur secteur d'activité en inventant une nouvelle *proposition de valeur* et/ou un nouveau modèle opérationnel permettant d'offrir des avantages considérablement supérieurs et/ou de réduire les coûts ou les efforts d'acquisition. De nombreux concurrents peuvent les imiter, mais ils réussissent en général moins bien à copier le modèle opérationnel. Les entreprises qui créent leur propre marché ont les caractéristiques suivantes :

1. Voir Gary Hamel et C.K. Prahalad, « Seeing the Future First », *Fortune*, 5 septembre 1994, p. 64-70 ; Philip Kotler, *Kotler on Marketing*, (Free Press, New York, 1999), p. 20-24 ; et Anthony Ulwick, « Turn Customer Input Into Innovation », *Harvard Business Review*, janvier 2002, p. 91-97.

- elles comptent davantage sur leur vision que sur les traditionnelles études de marché (FedEx, Body Shop, Swatch) ;
- elles redessinent la segmentation de leur secteur d'activité (Southwest Airlines, Wal-Mart, SAP) ;
- elles créent de la valeur grâce à de nouveaux positionnements prix (Southwest Airlines, Charles Schwab et Wal-Mart ont fait baisser les prix, CNN, Starbucks et FedEx les ont au contraire augmentés) ;
- elles fondent leur croissance sur l'éducation du client (IKEA) ;
- elles reconfigurent leurs circuits de distribution (FedEx, Southwest Airlines, Benetton) ;
- elles utilisent un réseau de bouche à oreille (Southwest Airlines, Club Med, Virgin) ;
- elles suscitent chez leurs clients des attentes extraordinaires.

Améliorer les relations entre le marketing et les autres directions

Une autre initiative qu'il convient de développer pour renforcer la direction marketing, c'est d'améliorer ses relations avec tous les autres départements de l'entreprise, en particulier ceux dont la liste est établie ci-après.

Les relations du marketing avec les autres départements

- **le marketing et la direction commerciale**
- **le marketing, la recherche-développement et le bureau d'études**
- **le marketing et la production**
- **le marketing et les achats**
- **le marketing et la comptabilité**
- **le marketing et les finances**
- **le marketing et la logistique**

Le marketing et la direction commerciale

Il peut paraître surprenant d'affirmer que le marketing doit améliorer ses relations avec la direction commerciale. Pourtant, dans la plupart des entreprises, elles sont autonomes et ont chacune un responsable en titre. En règle générale, la direction marketing prend en charge la planification produits, l'élaboration du plan marketing, la détermination des prix, la génération des contacts et la communication. La direction commerciale, pour sa part, s'occupe de toucher et de développer les clients et d'en obtenir des commandes. Diverses frictions peuvent se produire entre les deux. Par exemple, le directeur commercial presse le directeur marketing de baisser

les prix ou réclame une rallonge budgétaire pour étoffer ou mieux rémunérer sa force de vente, le directeur du marketing préférant pour sa part utiliser cet argent pour financer une communication plus puissante afin de renforcer la marque et stimuler la demande et justifiant les prix élevés en expliquant qu'il faut bien financer les coûts de la communication.

La question centrale est de savoir si ces deux responsables se respectent mutuellement et s'ils essaient objectivement (et non pour se faire bien voir) de déterminer la meilleure répartition possible des ressources entre le marketing et la direction commerciale. Ceci souligne la nécessité de responsabiliser les équipes, de façon à ce qu'elles puissent justifier leurs dépenses et, en cas de conflit, s'appuyer sur des preuves plus tangibles de leur utilité.

D'autres mesures peuvent également améliorer les relations entre le marketing et les commerciaux. Premièrement, le processus d'élaboration du plan marketing doit impliquer activement au moins un représentant de la direction commerciale afin que celle-ci puisse donner son avis et s'approprier le projet. Deuxièmement, la relation sera de meilleure qualité si les gens du marketing sortent régulièrement de leur bureau et vont sur le terrain avec les commerciaux pour rencontrer les clients, ce qui leur permettra de

mieux connaître et comprendre les uns et les autres. Enfin, les équipes marketing prendront sans doute de meilleures décisions si elles considèrent les commerciaux comme leurs clients immédiats à qui il faut également donner satisfaction.

Le marketing, la recherche-développement et le bureau d'études

Le seul problème que le marketing puisse avoir avec la recherche-développement est de ne pas être invité suffisamment tôt dans le processus de conception des nouveaux produits. Les chercheurs et les ingénieurs s'appuient en effet sur de nombreux postulats concernant les clients et les forces du marché ; or ces hypothèses ne sont pas toujours étayées par une recherche suffisante. Le produit est parfois trop sophistiqué, son prix est donc trop élevé ; ou alors ils le décrivent en utilisant un jargon trop technique, qui met davantage l'accent sur ses caractéristiques fonctionnelles que sur les avantages qu'il apporte au client. Tout ceci peut s'améliorer si le marketing coopère étroitement avec la recherche-développement et les ingénieurs du bureau d'études et oriente leurs efforts grâce à une connaissance des clients fondée sur des données avérées.

Le marketing et la production

Le marketing vient souvent semer la zizanie dans les ateliers. Par exemple en décidant le lancement d'une promotion spéciale qui suppose d'augmenter la production dans un délai très court et impose même peut-être des heures supplémentaires et donc des coûts plus élevés. Ou bien en demandant des séries très limitées pour des marchés spéciaux, ce qui oblige la production à reprogrammer ses machines ou ses teintures.
Qui doit avoir le dernier mot ? Pour répondre à cette question, il faut comparer le chiffre d'affaires supplémentaire qui sera réalisé si la production satisfait les demandes du marketing aux surcoûts que cela entraîne. Si les demandes du marketing se traduisent par des profits plus élevés, la production doit suivre. En revanche, si cela apparaît moins certain, le marketing fera bien de ne solliciter la production que si le jeu en vaut la chandelle.

Le marketing et les achats

Le marketing crée des marques, autrement dit des promesses de qualité. Les achats, qui doivent respecter les normes de qualité attendues, sont néanmoins toujours tentés de réduire les coûts. S'ils choisissent des fournisseurs moins bons ou plus lents, les

promesses faites au client ne seront pas tenues. Le marketing doit développer de bonnes relations avec les achats afin de s'assurer que ses exigences en termes de qualité seront respectées.

Le marketing et la comptabilité

La comptabilité peut poser un certain nombre de problème au marketing. Ce sont les services comptables de l'entreprise qui envoient les factures et encaissent les paiements. Si les clients appellent pour se plaindre que les factures contiennent des erreurs ou sont incompréhensibles, leur répondent-ils rapidement ? Si les clients n'ont pas réglé leur facture dans les délais prévus, les comptables les rappellent-ils à l'ordre en y mettant les formes ou les harcèlent-ils ? Enfin, la comptabilité réalise-t-elle les études de rentabilité par zones géographiques, par produits, par segments de marché, par clients et par circuits de distribution qui sont si utiles à la décision marketing ?

Le marketing et les finances

La grande question, entre le marketing et la direction financière, c'est de savoir si le marketing mesure bien l'impact financier de ses investissements. Faute d'une démonstration convaincante que les fonds demandés

produiront des résultats mesurables, les financiers montrent peu d'empressement à débloquer des budgets. Par ailleurs, ils hésitent à accepter les nouveaux clients dont la solvabilité n'est pas évidente. La force de vente, de son côté, y voit un excès de prudence qui ampute ses commissions en la privant de nouveaux débouchés.

Le marketing et la logistique

Pour décrocher des commandes, les commerciaux promettent souvent des délais assez rapides de livraison. Or livrer en retard peut faire perdre un client. Parfois, ce sont les achats ou la production qui empêchent de respecter le délai. Mais cela peut aussi être les stocks ou les expéditions. Le marketing doit pouvoir compter sur la fiabilité de la logistique.

Chapitre 10

Faute n° 10

L'entreprise ne tire pas tout le parti possible de la technologie.

Les symptômes :

- **L'entreprise fait un usage minimal d'Internet.**
- **Son système d'automatisation des ventes est dépassé.**
- **Elle n'a aucun système d'automatisation des décisions marketing.**
- **L'équipe marketing ne dispose ni de modèles d'aide à la décision…**
- **… ni de tableaux de bord**

Les solutions :

- **Accroître l'utilisation d'Internet.**
- **Améliorer le système d'automatisation des ventes.**
- **Appliquer l'automatisation aux décisions marketing de routine.**
- **Développer des modèles formels d'aide aux décisions marketing.**
- **Développer des tableaux de bord marketing.**

EXPLOITER INTERNET

Nombre d'entreprises croient utiliser Internet parce qu'elles ont créé un ou plusieurs sites et, parfois, pratiquent même la vente en ligne. Mais cela ne représente que 10 % des opportunités offertes par Internet, dont voici les principales.

Un site Web efficace

En termes de marketing, l'utilisation la plus importante de l'Internet est la mise en place d'un site efficace et attrayant décrivant l'entreprise, ses produits, ses distributeurs, ses offres d'emploi et présentant les membres de sa direction. Les sites des entreprises ne sont pas toujours conviviaux ni efficaces.

Leur conception est parfois trop compliquée, ce qui ralentit le téléchargement, et il arrive qu'il soit difficile d'accéder à une nouvelle page ou de régler un achat. Le site ne donne pas toujours les informations qui pourraient inciter les visiteurs à s'y attarder et à y revenir. Parfois aussi, il est terne et ne reflète pas la personnalité de l'entreprise.
Il est assez facile d'évaluer la qualité de votre site : il suffit d'interroger vos clients. Comment se sont passées leurs visites sur votre site ? Quels conseils seraient-ils prêts à vous donner pour l'améliorer ? Vous pouvez aussi inviter des experts à évaluer votre site et à formuler des recommandations qui vous permettraient de l'améliorer.
Il faut faire preuve d'imagination, incorporer à votre site des éléments ayant une valeur particulière aux yeux des internautes et qui les incitent à y revenir. Par exemple, Sony utilise son site *www.PlayStation.com* pour nouer des liens avec les amateurs de jeux de tous les âges. Ce site offre des informations sur les jeux les plus récents, les événements et les promotions ; on y trouve également les guides de jeux, une assistance technique et même des forums où les joueurs peuvent échanger des tuyaux ou des anecdotes.

Un intranet efficace

L'intranet est un excellent outil de communication interne. Les salariés doivent pouvoir se contacter par courriel, télécharger des documents depuis un serveur central de l'entreprise et y faire remonter les chiffres de ventes et d'autres données.

Des extranets efficaces

Les entreprises ont de plus en plus tendance à établir des liaisons électroniques avec leurs principaux fournisseurs, sous-traitants et distributeurs. Pour ces connexions, Internet leur sert de plate-forme. Ainsi, un constructeur automobile comme Ford peut commander des pièces et des composants à ses équipementiers sans avoir besoin de leur téléphoner ou d'envoyer des documents par la poste. Il est également possible de régler ses factures par virement électronique, directement à la banque de ses fournisseurs, de transmettre quotidiennement à ses concessionnaires informations, conseils commerciaux, changements de tarifs, etc. Comme le montrent ces exemples, le fait d'investir dans les liaisons électroniques avec leurs fournisseurs clés, leurs distributeurs et leurs revendeurs permet aux entreprises de réaliser des économies considérables de temps et d'argent.

La formation en ligne

Toutes les entreprises doivent faire en sorte que leur personnel maîtrise les connaissances et savoir-faire les plus récents. Par le passé, cela voulait dire rassembler les personnes concernées dans un lieu unique et leur faire suivre un stage de formation de plusieurs jours. Cela se traduisait évidemment par des coûts de transport et d'hôtel élevés et par des heures perdues pour la production ou la vente. Grâce à l'Internet, les DRH ont pris l'habitude de développer des modules de formation en ligne auxquels les salariés accèdent depuis leur ordinateur avec un mot de passe. Ils doivent suivre les sessions proposées et passer les tests correspondants. IBM, par exemple, fait aujourd'hui 25 % de ses formations en ligne et économise ainsi des millions de dollars.

Le recrutement par Internet

Internet facilite beaucoup le recrutement, de deux manières. D'une part, l'entreprise peut publier ses offres d'emploi sur son site. D'autre part, elle peut utiliser les sites spécialisés, comme Monster.com par exemple, pour pourvoir les postes vacants.

Les achats en ligne

La façon la plus rapide de faire des économies, pour une entreprise, c'est de faire ses achats sur Internet. La direction Achats peut y trouver de nouvelles sources d'approvisionnement, comparer les prix, aller sur des sites d'enchères pour y acheter des produits neufs ou d'occasion, et aussi annoncer ses propres besoins et lancer des appels d'offres. Les achats en ligne réduisent les coûts de deux manières : d'une part, l'entreprise passe moins de temps à négocier avec les représentants des fournisseurs, d'autre part elle bénéficie d'une plus grande transparence des prix.

Les études de marché en ligne

« L'autoroute de l'information » est une bénédiction pour les spécialistes des études de marché. Décider de rassembler sur un seul site toutes les informations concernant ses concurrents permet à l'entreprise d'apprendre énormément de choses sur leur compte. En outre, les équipes d'étude de marché peuvent désormais conduire en ligne des entretiens de groupe et y mettre en place des panels de consommateurs ou de revendeurs afin de tester les nouveaux produits ou services ainsi que les idées de communication. Elles peuvent également envoyer des offres

différenciées à des groupes similaires et mesurer la différence entre les réponses. Enfin, elles peuvent offrir des coupons ou des échantillons et voir s'ils déclenchent des achats. Au total, Internet fait faire un immense bond en avant au potentiel des équipes d'études de marché.

Les *chat-rooms*

Certaines entreprises sont parfois tentées d'ajouter une *chat-room* à leur site Web pour bâtir une *communauté de marque* au sein de laquelle leurs clients et leurs adeptes inconditionnels pourront échanger idées et informations. Cela fonctionne à merveille pour des firmes comme Harley-Davidson ou Apple Computer, dont les clients prennent plaisir à se retrouver et à échanger des informations. Mais cette pratique est à déconseiller aux entreprises qui ne satisfont pas entièrement leurs clients et s'attireraient sans doute des critiques désagréables. En revanche, il est bon de suivre ce qui se dit dans les *chat-rooms* qui traitent de la même famille de produits que les vôtres, on y apprend des choses intéressantes.

AMÉLIOREZ VOTRE SYSTÈME D'AUTOMATISATION DES VENTES

Les commerciaux utilisent en général des logiciels pour enregistrer certaines données concernant leurs clients. Mais il importe de mettre à jour ces outils car ils ont fait des progrès considérables et continuent de s'améliorer.
Votre force de vente doit être équipée des systèmes d'automatisation les plus en pointe. Munis de leur portable, vos représentants doivent pouvoir répondre immédiatement et sur place à toutes les questions que pourraient leur poser les prospects et les clients qu'ils démarchent, puis prendre des décisions au nom de l'entreprise. Imaginons le scénario suivant : un prospect montre de l'intérêt pour une proposition de votre représentant mais il ajoute qu'il veut être livré dans les trois jours. Grâce au système d'automatisation des ventes, le représentant clique sur l'état des stocks et annonce être en mesure de livrer sous deux jours. Le prospect est content, mais il hésite. « Il me faut un meilleur prix. » Le représentant consulte son système et dit : « Je vais faire un effort, car nous souhaitons beaucoup travailler avec vous. Je peux vous faire 2 %. Mais pas plus. » « Bien, dit le prospect, mais il hésite encore. Je n'aime pas la clause de

responsabilité du quatrième paragraphe. Il faudrait la modifier. » Le représentant suggère une modification du paragraphe que le prospect accepte. Enfin, le prospect passe commande et signe le contrat.
En fait, le système d'automatisation des ventes permet aux commerciaux de disposer des connaissances et des données nécessaires pour prendre des décisions rentables pour l'entreprise.

FAITES PRENDRE LES DÉCISIONS MARKETING DE ROUTINE PAR UN LOGICIEL

La plupart des décisions marketing sont encore prises intuitivement. Elles bénéficieraient cependant de la formulation et de l'utilisation de modèles formels d'aide à la décision.
Prises par un logiciel bien programmé, les décisions marketing de routine n'en seront que meilleures, et vous économiserez au passage des heures et des heures de main-d'œuvre. Le logiciel Deep Blue, conçu par IBM, a battu le plus grand champion d'échecs du monde, Gary Kasparov – quelle meilleure illustration du fait que les décisions prises par l'ordinateur peuvent être supérieures aux décisions humaines ? Si l'on peut développer un logiciel capable de maîtriser un jeu aussi complexe que les échecs,

on peut certainement en développer d'autres pour les décisions marketing de routine. En voici deux exemples :

1. Les compagnies aériennes ont intérêt à vendre autant de places que possible sur leurs vols avant le décollage. Quel que soit le prix du billet, la somme encaissée excède forcément le coût d'une place qui, autrement, ne serait pas vendue. Les compagnies utilisent donc des logiciels qui établissent une tarification évolutive calquée sur la demande ; c'est ce que l'on appelle le *yield management*. Les programmes déterminent le moment à partir duquel il faut baisser le prix du billet et transmettent l'information aux agences de voyage et à certains clients. Une compagnie de la taille d'American Airlines préfère confier à ses logiciels la modification de ses tarifs qui, autrement, monopoliserait plusieurs personnes à plein temps.
2. Il est désormais plus facile de choisir les emplacements des produits sur les linéaires avec des logiciels plutôt qu'au jugé. Kraft gère ainsi la catégorie fromages pour de nombreux magasins et peut déterminer le meilleur mix de marques et leurs emplacements respectifs sur les linéaires, sachant que ce ne sont pas les mêmes pour les magasins dont la

clientèle jouit d'un revenu élevé, moyen ou modeste.

À l'avenir, les entreprises investiront certainement davantage pour automatiser leurs décisions marketing de routine.

DÉVELOPPER DES MODÈLES D'AIDE À LA PRISE DE DÉCISION

La plupart des décisions marketing sont encore prises intuitivement. Elles bénéficieraient cependant de la formulation et de l'utilisation de modèles formels d'aide à la décision.
Depuis les années 1960, les universitaires ont développé de nombreux modèles d'aide à la décision marketing : CALLPLAN, DETAILER, MEDIAC, PROMOTER, pour n'en citer que quelques-uns [1]. Chacun porte sur un domaine spécifique de la décision marketing. Aujourd'hui, les entreprises s'essaient aussi à la modélisation du marketing mix en combinant les effets individuels et collectifs des variables sur les ventes et les résultats. Pour développer ce type de modèles, et d'autres, elles peuvent se faire aider par des cabinets spécialisés dans les outils de gestion des ressources marketing

1. Voir Philip Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, 2003, onzième édition, p. 141.

comme Veridiem ou Marketing Management Analytics.

DÉVELOPPER DES TABLEAUX DE BORD MARKETING

Au jeu du marketing, le gagnant est souvent le concurrent qui possède les meilleures informations. L'information peut être codifiée et mise à la disposition des managers sur des écrans standard. Les tableaux de bord dont nous disposons aujourd'hui sont relativement primitifs par rapport à ce qui pourrait potentiellement être fait.
Nous conduisons notre voiture à l'aide des cadrans du tableau de bord. Prenez un avion qui décolle de nuit, vole à 9 000 mètres d'altitude, puis atterrit en douceur avec son tableau de bord comme seul guide pour le pilote. Ce que l'on appelle le pilotage automatique repose uniquement sur l'information. Une entreprise peut-elle orienter sa trajectoire vers ses objectifs en s'appuyant essentiellement sur les informations qui apparaissent sur son tableau de bord ?
On distingue trois types de tableaux de bord :

1. *Le tableau de bord de la performance marketing*, qui montre où en est l'entreprise par rapport à ses objectifs. Y figurent les dernières données concernant les ventes, les parts de marché, les coûts et

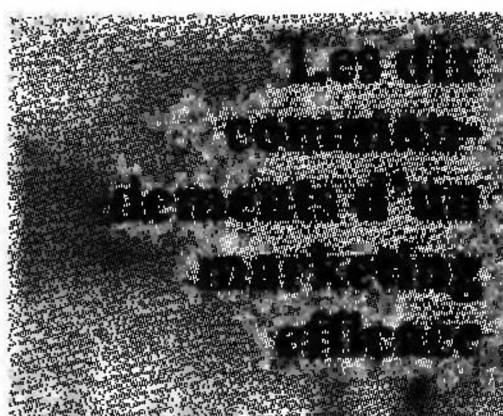
les prix de l'entreprise et de ses concurrents. Des signaux rouges indiquent les retards pris. L'utilisateur peut s'arrêter sur un chiffre et pousser l'analyse pour voir ce qui a pu provoquer ce retard. Il constatera peut-être que l'un des trois représentants de pour le secteur X est très loin d'avoir réalisé ses quotas. Il le contactera alors pour voir ce qui s'est passé et s'il est possible de corriger le tir.

2.. *Un tableau de bord des processus marketing*, destiné à montrer à l'utilisateur la meilleure manière de les exécuter. Supposons qu'un nouveau responsable de marque veuille tester un concept. Il tape sur son clavier *test concept* et voit sur son écran que le test comporte quatre étapes. Pour chacune d'entre elles, on lui fournit un exemple et des conseils. En fait, c'est comme si un professeur avait été enfermé dans l'ordinateur pour le guider. Les autres processus pourraient être le test de marché, le choix d'une nouvelle agence de publicité, etc. Procter & Gamble a déjà codifié tous ses processus de cette manière.

3. *Un tableau de bord des outils marketing* dont les programmes statistiques peuvent être appliqués aux données pour calculer les moyennes, les déviations standard, réaliser des tris croisés, des analyses de régression, des analyses discriminantes,

des analyses factorielles, des classifications automatiques, etc. Les suites des programmes les plus utiles sont vendues par des éditeurs de logiciels comme SAS par exemple et d'autres entreprises.

Épilogue



Si la théorie du marketing est robuste, sa pratique laisse beaucoup à désirer. J'ai énuméré ci-dessus les dix péchés mortels – défauts, faiblesses, appelez cela comme vous voudrez – du marketing tel qu'il est pratiqué. J'ai décrit, cas par cas, les signes principaux qui les révèlent et proposé des solutions pour les corriger. En appliquant celles-ci, on aboutit aux *dix commandements permettant d'obtenir un marketing particulièrement productif et rentable.* Vous en trouverez la liste ci-dessous que vous pouvez imprimer, encadrer et même suspendre au mur de votre bureau !

1. L'entreprise divise ses marchés en segments, choisit les meilleurs et se construit un positionnement fort sur chacun d'entre eux.

2. L'entreprise recense les besoins, perceptions, préférences et comportements de ses clients et mobilise ses salariés, ses fournisseurs, ses distributeurs et ses revendeurs : tous doivent avoir l'obsession de bien les servir et de leur donner satisfaction.
3. L'entreprise connaît ses principaux concurrents, elle en a identifié les forces et les faiblesses.
4. L'entreprise transforme ses salariés, fournisseurs, distributeurs et revendeurs en partenaires et les rémunère généreusement.
5. L'entreprise développe des systèmes pour identifier les opportunités, les classer par ordre d'importance et choisir les plus prometteuses.
6. L'entreprise gère un système de planification marketing qui lui permet d'élaborer des plans adaptés à long et à court terme.
7. L'entreprise exerce un contrôle strict sur son mix produits et services.
8. L'entreprise construit des marques puissantes en utilisant les outils de communication et de promotion les plus productifs.
9. L'entreprise transmet à tous ses départements la volonté d'être leader sur son marché et un esprit d'équipe.

10. L'entreprise se dote sans cesse de technologies nouvelles qui lui confèrent un avantage concurrentiel sur son marché.

Index

A

B

C

D

E

F

G

H

N

O

P

R

S

T

U

Composition et mise en pages : FACOMPO, LISIEUX

Achevé d'imprimer
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy
Numéro d'impression : 703133

Imprimé en France

MASTER CLASS

PHILIP KOTLER

Philip Kotler est le plus réputé des Professeurs en Marketing, tant en Europe qu'aux USA. Auteur de gros manuels célèbres, il livre ici la synthèse de son savoir.

Avec les Master Class, prenez conseil auprès des meilleurs et découvrez (ou redécouvrez) l'essentiel !

Ce livre est la quintessence du « marketing en entreprise » selon Philip Kotler. Avec lui :

- découvrez pourquoi le marketing traditionnel ne fonctionne plus ;
- apprenez à reconnaître les symptômes de « défaillance-marketing » dans votre entreprise pour y faire face ;
- sachez réagir avant d'avoir à couper dans vos budgets.

Véritable aide-mémoire sur le sujet, cette Master Class de Philip Kotler constitue le point de départ idéal pour un renouvellement de la réflexion marketing dans votre société.

18,50 € TTC France
ISBN 13 : 978-284001-501-7

